



**Centro Universitário de Brasília  
Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**DANIELLE CRISTINA DE OLIVEIRA BORGES**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS ÁREAS DIRETIVAS E  
ESTRATÉGICAS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

Brasília  
2010

**DANIELLE CRISTINA DE OLIVEIRA BORGES**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS ÁREAS DIRETIVAS E  
ESTRATÉGICAS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA - STJ**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Prof. MSc. Anelise Pereira Sihler

Brasília  
2010

**DANIELLE CRISTINA DE OLIVEIRA BORGES**

**PARTICIPAÇÃO FEMININA NAS ÁREAS DIRETIVAS E  
ESTRATÉGICAS DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA -STJ**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para a obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública.

Orientadora: Prof. MSc. Anelise Pereira Sihler

Brasília, 27 de novembro de 2010.

**Banca Examinadora**

---

Prof. MSc. Gilberto Gomes Guedes

---

Prof. Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz

*À minha mãe, Maria Sirlei Borges de Oliveira, mulher admirável e especial, cujo amor, presença e apoio, eu sinto e preciso em todos os momentos da minha vida.*

*Ao meu pai, Nilson de Oliveira e Silva, pelo exemplo de retidão, trabalho e caráter que sempre me inspirou.*

## AGRADECIMENTOS

Redigir este trabalho foi possível graças às numerosas formas de apoio, incentivo e inspiração recebidas ao longo de meu curso. Foi uma jornada de descobertas na qual várias pessoas, de formas diversas, estiveram presentes e dispostas a me auxiliar sempre que necessário.

À Maria Izabel Veloso cuja admirável história de vida, repleta de desafios e superações, inspirou esse trabalho.

À Rodrigo Veloso Martins, meu namorado, por quem tenho grande admiração e carinho, pela paciência em ouvir atentamente minhas intermináveis divagações acerca do tema desta pesquisa e por todas preciosas dicas e sugestões.

Aos meus irmãos, Gustavo e Débora, pelo imprescindível e precioso suporte técnico e pela disposição em solucionar minhas angústias tecnológicas.

À minha família, avós, tios e tias, primos e primas, pela sincera torcida e por todo carinho e afeição que sempre me dedicaram.

À Eliana Bento Machado, minha chefe, que me mostrou um novo jeito feminino de “botar ordem na casa”, pelo incentivo aos meus estudos e pela dedicação e competência com que gerencia nossa área.

Aos bons colegas da Seção de Direitos do Servidor por todos os diálogos, ideias e momentos de amizade.

À todos professores e colegas do Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão e Administração Pública, pela convivência enriquecedora e conhecimentos e experiências compartilhadas.

À professora MSc. Anelise Pereira Sihler, orientadora presente e atenciosa, pela generosidade em compartilhar seus conhecimentos e pelas valiosas observações, críticas e sugestões que muito contribuíram para meu crescimento acadêmico

Ao Professor Dr. Gilson Ciarallo, pelo carinho, dedicação e entusiasmo com que nos mostrou os meandros mais interessantes e inesperados da disciplina Metodologia Científica.

Aos Professores Dra. Tânia Cristina da Silva Cruz e MSc. Gilberto Gomes Guedes, pela gentileza de aceitarem compor a banca examinadora e pelo tempo e atenção que dispensaram ao meu trabalho.

E finalmente, meu especial agradecimento a todos aqueles que de alguma forma contribuíram para realização desse trabalho.

*Seria preciso dividir cada mulher em três: uma que corresse para o trabalho, outra que tomasse providência para sua família, e uma terceira que escapasse para beira do lago assistindo quieta ao pôr- do- sol.*

*(Lya Luft, 1999. O Rio do Meio)*

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo investigar a participação feminina nos cargos gerenciais do Superior Tribunal de Justiça - STJ. Para alcançar esse objetivo, foi realizada pesquisa bibliográfica, documental e de campo. A revisão bibliográfica abrangeu os principais fatores que levaram ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho nas últimas décadas do século XX. Incluiu, ainda, as características e condicionantes desta inserção, a identificação e mensuração da representação feminina nos cargos diretivos das organizações, os conceitos relacionados à competência e as competências necessárias ao desempenho de cargos gerenciais. A pesquisa documental buscou nos documentos e dados disponibilizados pelo tribunal mensurar a representação feminina nos cargos diretivos do STJ. Ademais, a sondagem de campo teve o intuito de estabelecer a percepção dos servidores da Corte acerca do tema pesquisado. Constatou-se a existência de pequena sub-representação feminina nos cargos diretivos do STJ. Essa desproporção pode ser atribuída às maiores responsabilidades femininas relacionadas às atividades reprodutivas, no entanto, a competência das mulheres para desempenho desses cargos e a flexibilidade de horário do tribunal contribuíram para maior acesso feminino à cúpula diretiva e estratégica do STJ. Por fim, não foi verificada dimensão de gênero nas competências necessárias ao desempenho de funções gerenciais.

**Palavras-chave:** Mulheres. Mercado de trabalho. Liderança. Competências.



## ABSTRACT

This study aimed to investigate the participation of women in management positions of the Superior Tribunal de Justiça - STJ. To achieve this goal, it was performed bibliographical research, documentary research and field survey. The review covered the main factors leading to increased female participation in the labor market in the last decades of the twentieth century, characteristics and constraints of this insertion, the identification and measurement of the participation of women in executive positions in organizations, the concepts related to competence and competences necessary to perform managerial positions. The documentary research sought in the documents and data made available by the Court to measure the representation of women in executive positions of the STJ. Finally, the field survey aimed to establish the perception of servers's court about the topic searched. It was found that there is little under-representation of women in executive positions of the STJ. This disparity can be attributed to women's greater responsibilities related to domestic tasks, however, the competences to power performance of these women and flexibility of schedules provided by the Court may be contributing to greater access of women to the managerial summit of the STJ. Moreover, there was no gender dimension of competences necessities for the performance of managerial positions.

**Key words:** Women. Labour Market. Leadership. Competences

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

**BDJUR:** Biblioteca Digital Jurídica do Superior Tribunal de Justiça

**DAS:** Cargo de Direção e Assessoramento Superior

**ENAP:** Escola Nacional de Administração Pública

**FCC:** Fundação Carlos Chagas

**IBGE:** Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

**INAP:** Instituto Nacional de Administración Pública

**OIT:** Organização Internacional do Trabalho

**PNAD:** Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios

**SEPRO/STJ:** Seção de Provimento e Vacância do Superior Tribunal de Justiça

**SGP/STJ:** Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça

**SRH/MPOG:** Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão

**STJ:** Superior Tribunal de Justiça

**UNIFEM:** Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Taxa de atividade das mulheres, por grupos de idade, segundo países selecionados – 2006.....	22
Gráfico 2 – Proporção de mulheres ocupadas, segundo grupos de idade – Brasil – 1998/2008.....	22
Gráfico 3 – Perfil dos DAS, segundo o sexo dos ocupantes, em percentual.....	35
Gráfico 4 - Distribuição por sexo.....	53
Gráfico 5 - Distribuição por idade.....	53
Gráfico 6 - Distribuição por formação acadêmica.....	54
Gráfico 7 - Distribuição por nível de função.....	54
Gráfico 8 - Distribuição por áreas.....	54
Gráfico 9 – Distribuição percentual de servidores ativos do STJ, por gênero.....	55
Gráfico 10 – Percentual total de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ.....	56
Gráfico 11 – Percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ, segundo código de cargo/função.....	56
Gráfico 12 – Percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ, segundo denominação de cargo/função.....	56
Gráfico 13 – Percepção dos servidores a respeito da participação de mulheres nos cargos diretivos e estratégicos do STJ.....	57
Gráfico 14 - Razões apontadas pelos servidores do STJ que justificariam a participação feminina nos quadros diretivos do Tribunal.....	58
Gráfico 15 - Avaliação do grau de importância das competências necessárias para o exercício de cargos gerenciais pelos servidores do STJ.....	59
Gráfico 16 – Existência de dimensão de gênero nas competências gerenciais.....	60
Gráfico 17 – Competências gerenciais ausentes no gênero feminino.....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo dedicado à produção e reprodução por sexo. Brasil. 2007.....	28
Tabela 2 – Proporção de homens e mulheres de 10 anos e mais segundo nível de instrução. Brasil 1999, 2002 e 2007.....	31
Tabela 3 – Taxas de atividade por sexo e anos de estudo. Brasil 1998, 2002 e 2007.....	32
Tabela 4 – Quantitativo de funcionários nos níveis hierárquicos, por gênero, segundo o estudo “O perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas - Pesquisa 2007”.....	34

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>13</b>
<b>1 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 Estudos de gênero e trabalho produtivo feminino.....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 Mulheres brasileiras e mercado de trabalho.....</b>	<b>20</b>
<i>1.2.1 Trabalho feminino e sociedade patriarcal.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.2 Mulheres, mercado de trabalho e família.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.3 Atividade produtiva feminina e educação.....</i>	<i>31</i>
<b>1.3 Participação feminina em cargos diretivos das organizações.....</b>	<b>33</b>
<b>1.4 Competências.....</b>	<b>38</b>
<i>1.4.1 Gestão por competências no setor público.....</i>	<i>42</i>
<b>2 METODOLOGIA DA PESQUISA.....</b>	<b>45</b>
<b>2.1 Tipo de pesquisa.....</b>	<b>45</b>
<b>2.2 Descrição dos Métodos e Procedimentos.....</b>	<b>47</b>
<b>3 RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>	<b>52</b>
<b>3.1 Características demográficas e funcionais da amostra.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2 Participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ.....</b>	<b>55</b>
<b>3.3 Razões apontadas para justificar o percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ.....</b>	<b>57</b>
<b>3.4 Competências necessárias para o exercício de cargos gerenciais.....</b>	<b>58</b>
<b>3.5 Dimensão de gênero nas competências gerenciais.....</b>	<b>59</b>
<b>4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>61</b>
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>67</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>69</b>
<b>APÊNDICE A – Questionário da pesquisa.....</b>	<b>72</b>
<b>ANEXO A - Resolução nº 6/2002.....</b>	<b>76</b>
<b>ANEXO B - Dados fornecidos pela SEPRO/STJ.....</b>	<b>85</b>

## INTRODUÇÃO

As transformações ocorridas nas últimas décadas relacionadas aos papéis e responsabilidades atribuídos pela sociedade a homens e mulheres trouxeram grandes reflexos na diversificação da força de trabalho. Ao analisar a participação feminina no mercado laboral brasileiro, observa-se um acréscimo de 32 milhões de trabalhadoras entre anos de 1976 e 2007 (FUNDAÇÃO CARLOS CHAGAS - FCC, 2007). Ainda, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE (2009, p. 201), as mulheres representavam 47,2% da força de trabalho nacional no ano de 2008. Estes dados demonstram o papel relevante que as mulheres brasileiras desempenharam no crescimento da população economicamente ativa nas últimas décadas.

Embora possuam, em média, mais anos de estudos que os homens, as mulheres, em geral, ainda ocupam posições mais precárias na hierarquia das ocupações e, conseqüentemente, auferem menores rendimentos. Além disso, é possível verificar que, no Brasil, mesmo com uma maior escolaridade, a proporção de mulheres dirigentes ainda é substancialmente inferior à proporção de homens dirigentes (IBGE, 2009, p. 203/204).

No âmbito da Administração Pública Federal, segundo dados do Boletim Estatístico de Pessoal, publicado pela Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão - SRH/MPOG (2010, p.37), as mulheres representam 45,5% do contingente de servidores públicos do poder executivo. A significativa presença feminina nos escalões inferiores do serviço público federal induz a falsa percepção de que é equitativa a distribuição entre homens e mulheres nas estruturas de gerência e liderança da Administração Pública. No entanto, esta percepção não corresponde à realidade. Diagnóstico realizado pela Escola Nacional de Administração Pública - ENAP (1998, apud MOURÃO,

2006, p.13) aponta que o número de mulheres em postos de gerência do serviço público federal é inversamente proporcional ao nível decisório de tais postos.

O presente estudo tem como objetivo geral compreender alguns aspectos da realidade apresentada a partir da mensuração da participação feminina nas áreas diretivas e estratégicas do Superior Tribunal de Justiça - STJ. Assim, com intuito de contribuir com a Secretaria de Gestão de Pessoas do Superior Tribunal de Justiça - SGP/STJ na promoção da diversidade e da equidade como princípios de responsabilidade social institucional é que esta pesquisa tem como objetivos específicos: investigar a existência de sub-representação feminina nos cargos gerenciais do tribunal, examinar as razões que justificam o percentual de participação feminina encontrado, reconhecer as competências necessárias para desempenho de cargos de liderança, bem como a existência de dimensão de gênero nas referidas competências.

Para alcançar os objetivos deste trabalho foi realizado levantamento bibliográfico, documental e de campo. A pesquisa bibliográfica foi levada a efeito por meio do estudo sistematizado de material publicado em livros, artigos, revistas, teses de doutorado, periódicos e sites eletrônicos com a finalidade de descrever como o tema investigado tem sido articulado no meio acadêmico. O levantamento documental buscou identificar e quantificar a participação feminina nos cargos gerenciais do STJ a partir da análise de atos normativos emitidos pela instituição e dados fornecidos pela área competente da SGP/STJ. Por fim, com intuito de estabelecer a percepção dos servidores do tribunal a respeito do fenômeno em estudo foi realizada sondagem de campo por intermédio de questionários fechados para auto-preenchimento e retorno voluntário.

Espera-se demonstrar com o presente trabalho a importância da valorização da diversidade como fator decisivo na construção de uma sociedade justa e sustentável. Ao criar e alimentar barreiras às pessoas em razão de seu pertencimento a determinados segmentos, a

discriminação retira eficiência das instituições. Dentro deste contexto, a promoção da equidade de gênero dentro das organizações não beneficia só as mulheres e a sociedade, mas, corrige distorções que emperram o bom desempenho operacional em todos os níveis e os relacionamentos, em último grau. Identificar a existência de situações de iniquidades, assimetrias ou hierarquizações injustas motivadas pela questão de gênero dentro do STJ é o primeiro passo para correção de tais distorções. Através deste conhecimento torna-se possível alertar a unidade competente da Organização para qualidade da situação identificada e assim propiciar a realização de ações afirmativas que visem corrigir as desigualdades.

O presente trabalho foi estruturado em 4 capítulos. No primeiro capítulo, será contextualizado o tema da pesquisa através da revisão bibliográfica acerca dos fatores que levaram ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho, as características e condicionantes desta inserção, a identificação da participação feminina nos cargos diretivos das organizações e as competências necessárias para desempenho de funções gerenciais. O segundo capítulo descreve os aspectos metodológicos da pesquisa. No terceiro capítulo, são apresentados os resultados do levantamento documental e da sondagem de campo realizada. No quarto e último capítulo, é feita a discussão dos resultados encontrados à luz da literatura analisada



## **1 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **1.1 Estudos de gênero e trabalho produtivo feminino**

Os primeiros estudos dedicados a investigar as raízes da condição da mulher na sociedade iniciaram-se no final da década de 1960. Segundo a ENAP (2006, p. 42/43) este movimento de pesquisa foi tão intenso que ciências tão diversas como a biologia, a antropologia, a sociologia, a psicologia e, até mesmo, a Administração passaram a incorporar os estudos de gênero em seu foco de investigação.

A biologia divide as espécies de acordo com o sexo em macho e fêmea. Segundo Grossi (1998, p. 6), enquanto sexo é o termo utilizado para indicar as diferenças biológicas entre homens e mulheres, gênero é o termo usado para indicar diferenças de ordem psicológica, social e cultural entre os sexos. Portanto, gênero é uma construção social. Historicamente, o conceito de gênero foi criado por pesquisadoras norte-americanas que firmaram o termo “gender” para se referir as origens exclusivamente sociais das identidades subjetivas de homens e mulheres.

De acordo com a ENAP (2006, p. 42/43), a importância da formulação conceitual de gênero foi reconhecida dentro da definição de sexo, dando origem, a partir da biologia, a uma das correntes dos estudos de gênero: a teoria do papel sexual. Consoante essa teoria, ser homem ou ser mulher significa desempenhar um papel em função do seu sexo. Desta forma, o feminino é o produto da socialização do papel da fêmea, ou seja, as mulheres adquirem, desde muito jovens, papéis sexuais que levam a uma atitude mental diversa da experimentada pelos homens. A teoria do papel sexual é bastante questionada, pois grande parte do seu embasamento repousa em análises de casos padrão e não em observações de campo. De outra

forma, o exagerado apego ao determinismo social despertou críticas de outras áreas das ciências humanas, em especial da psicologia, ante a percepção que, segundo a teoria do papel sexual, os indivíduos viveriam presos a estereótipos.

No âmbito da psicologia, os estudos de gênero envolveram vários tratados sobre a masculinidade e a feminilidade. Em suas pesquisas acerca de andrologia e gênero, Bem (1974, p.156) estabeleceu uma escala de gênero. No lado masculino dessa escala encontrar-se-iam características como domínio, ambição, cinismo e rebeldia, já do lado feminino estariam traços como consideração, tato, dependência e emotividade. Outros estudos dentro da psicologia consideraram habilidades como a verbal e as diferenças entre níveis de ansiedade e de extroversão entre homens e mulheres. Nesses estudos, identificou-se uma percepção generalizada de que as mulheres teriam maior habilidade verbal enquanto os homens seriam mais agressivos. Apesar destas percepções, Connel (1987, p. 239/240) afirma que, após cerca de 80 anos de pesquisa, a conclusão a que se chega é que os perfis psicológicos de homens e mulheres se assemelham nas populações estudadas.

Segundo Grossi (1998, p. 3/5), os estudos de gênero dentro da sociologia e da antropologia foram uma das consequências libertárias dos movimentos sociais do final da década de 1960, mais precisamente de 1968. Em suma, esses movimentos lutavam por igualdade e justiça, no entanto, a problemática de gênero aflorou em seus cernes ante a constatação que, apesar de militarem em pé de igualdade com os homens, as mulheres ainda ocupavam um papel social secundário, inferior. Assim, dentro das lutas sociais da década de 1960 despontou o movimento feminista. As reivindicações e ideais do movimento feminista refletiram-se no campo acadêmico das ciências humanas primeiro porque a Universidade é um lugar de produção de conhecimento fortemente influenciada pelas lutas sociais e segundo porque muitas das estudantes e professoras que participaram do movimento feminista perceberam que não existiam respostas a inúmeros de seus questionamentos. Costa, Barroso e

Sarti (1985 apud MOURÃO, 2006, p.25/26) ainda observam que a emergência do feminismo como movimento social criou as condições necessárias para a legitimação da condição feminina como objeto de estudo. A existência de um movimento organizado por mulheres estabeleceu um corte histórico, a partir do qual a produção sobre a mulher, dentro das Ciências Sociais, ampliou-se e tornou-se mais crítica.

O movimento feminista via no trabalho um potencial transformador. Em suas vertentes norte-americanas e europeias, que muito influenciaram os movimentos de mulheres no Brasil, o trabalho remunerado era considerado uma estratégia possível de emancipação da dona-de-casa de seu papel subjugado na família (MOURÃO, 2006, p.26). Assim, o feminismo brasileiro julgava, conforme a tradição marxista, que a trabalhadora seria o principal agente de transformação da condição feminina. Isto contribuiu para que o interesse pela pesquisa sobre a mulher convergisse para o tema do trabalho, de legitimidade e credibilidade garantida também na academia, onde a análise do modo de produção na sociedade capitalista ocupava posição de destaque (SARTI, 1985 apud MOURÃO, 2006, p.28).

Desta forma, os primeiros estudos de gênero dentro das ciências sociais abordaram a questão do trabalho feminino buscando romper com a invisibilidade, o silêncio e a desvalorização que pesavam sobre a atividade produtiva da mulher. Esses estudos privilegiavam as variáveis econômicas, revelando desigualdades salariais, segregação ocupacional e discriminações (CASTRO; LAVINAS, 1992 apud MOURÃO, 2006, p.26). Sob este aspecto, a sociologia do trabalho passou a considerar o enfoque de gênero em seus estudos a partir da década de 1970. Uma das questões que mais inquietou e inquieta os estudiosos desta área do conhecimento é descobrir por que, embora o trabalho feminino tenha avançado em todos os setores da economia, as barreiras da desigualdade entre homens e mulheres não estejam sendo transpostas (ENAP, 2006, p.42).

Apesar de a produção literária nacional centrada nos estudos de gênero e no mercado de trabalho feminino ter surgido nos anos de 1970, só a partir da década de 1980 observar-se-á um grande desenvolvimento de pesquisas sobre as mulheres brasileiras (GROSSI, 1998, p. 5). Já na segunda metade dos anos de 1980, uma nova tendência, centrada na reflexão das relações de poder e a dominação masculina, se expressa nessa produção literária. Atualmente as análises sobre o trabalho feminino estão atentas às articulações entre produção e reprodução, assim como às relações sociais entre os gêneros (MOURÃO, 2006, p.28). Ademais, os estudos de gênero redirecionaram a discussão para o ser humano, diversificado e assimétrico, em termos de relações entre os sexos, tendo o cuidado de garantir o reconhecimento do ser homem e do ser mulher (CASTRO, 1992 apud MOURÃO, 2006, p.28). Verifica-se, entretanto, que nas relações de trabalho ainda prevalecem as velhas discriminações que tornariam naturais, por exemplo, os papéis sociais e competências imputadas às diferenças sexuais e justificando, assim, as desigualdades entre homens e mulheres trabalhadores. Em meio a tantas transformações, permanecem antigas representações que se mostram resistentes às mudanças e se expressam nas relações de trabalho e na maneira como o trabalho feminino e o masculino são percebidos e valorizados (MOURÃO, 2006, p.28).

Ademais, a maciça inserção feminina no mercado de trabalho observada nas últimas décadas do século XX gerou mudanças não apenas nas relações sociais entre os sexos, mas também, nas próprias organizações, como observa Lipovetky (2000 apud MOURÃO, 2006, p.11). A diversificação da força de trabalho resultante dessa inserção constitui um novo desafio para ciência da Administração, em especial, no âmbito da Gestão Estratégica de Pessoas (VERGARA, 2007, p.133). Assim, a Administração vem integrando esforços para melhor gerir a diversidade da força de trabalho e ampliar não só a eficiência operacional, mas também a responsabilidade social das organizações.

## 1.2 Mulheres brasileiras e mercado de trabalho

Segundo Bruschini e Puppini (2004, p.107), o final do século XX foi marcado por importantes transformações demográficas, culturais e sociais que tiveram grande impacto no trabalho feminino. Os fatores que ocasionaram tais mudanças são bastante conhecidos e estiveram presentes na maioria das sociedades modernas. Dentre as transformações demográficas experimentadas pelo Brasil destacaram-se o rápido e intenso processo de queda da fecundidade - fruto da maior escolaridade atingida pelas mulheres e do acesso aos meios de contracepção - a redução no tamanho das famílias, o envelhecimento da população e o aumento do número de famílias chefiadas por mulheres. Além dessas transformações demográficas, mudanças nos padrões culturais e nos valores relativos ao papel social da mulher alteraram a identidade feminina, cada vez mais voltada para o trabalho produtivo. Simultaneamente, a expansão da escolaridade e o ingresso nas universidades viabilizaram o acesso das mulheres a novas oportunidades de trabalho.

Castells (1999, p.194/197) também aponta as transformações econômicas como propiciadoras do aumento da participação feminina no mercado de trabalho. Assim, segundo o autor, a elevação dos níveis de trabalho produtivo feminino na maior parte das sociedades contemporâneas foi, em parte, possibilitada pelas transformações estruturais da economia, ou seja, pelas transformações derivadas, de um lado, da informatização, da integração em rede, da globalização da economia e, de outro, da segmentação da estrutura do mercado de trabalho por gênero que se aproveitou de condições sociais específicas da mulher para aumentar a produtividade, o controle gerencial e, conseqüentemente, os lucros. Ainda, segundo a ENAP (2006, p. 42), habilidades de se relacionar em grupo ou de trabalhar em equipe, cada vez mais necessárias em economias que se baseiam na informação e no conhecimento, aliadas à

flexibilidade nos contratos de trabalho, favoreceram uma maior oferta de vagas para as mulheres.

Ainda discorrendo a respeito das transformações econômicas ocorridas no final do século XX, Castells (1999, p.197/202) observa que a nova economia informacional permitiu o crescimento de dois setores específicos: o setor de serviços empresariais e o setor de serviços sociais. Esses setores tradicionalmente empregam uma quantidade maior de mulheres e exigem cada vez mais uma maior especialização e um maior nível educacional. Além disso, o autor (CASTELLS 1999, p.208) também salienta que há uma correlação entre a flexibilidade do trabalho feminino em termos de horários, tempo de entrada e saída do mercado de trabalho e as necessidades da nova economia da era da informação. Como o salário feminino tem sido tradicionalmente considerado complementar ao salário do marido e como as mulheres ainda são as principais responsáveis pelos afazeres domésticos e pela criação dos filhos, a flexibilidade em relação ao emprego derivada das características da nova economia alinhou-se às estratégias de sobrevivência feminina no mercado de trabalho. Assim, o tipo de trabalhador exigido pela economia informacional em rede ajusta-se às necessidades das mulheres que, sujeitas às condições da sociedade patriarcal, procuram compatibilizar trabalho e família, contando com pouca colaboração de seus maridos e companheiros.

Motivada pelas supracitadas transformações demográficas, culturais, sociais e econômicas, a participação das mulheres na população economicamente ativa brasileira tem apresentado uma espantosa progressão desde meados da década de 1970 até os dias de hoje. Segundo a FCC (2010) em 1976, apenas 28,8% das mulheres brasileiras trabalhavam. Já dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD (2009, p. 67) evidenciaram que, em 2008, 52% delas estavam ocupadas ou procurando trabalho.

Informações da Organização Internacional do Trabalho - OIT (2009 apud IBGE, 2009, p.201) ainda revelam que o nível de atividades das mulheres brasileiras é próximo ou

superior, em quase todas as faixas etárias, aos dos demais países monitorados pela entidade. Ressalta-se a alta taxa de atividades das jovens brasileiras, na faixa etária de 15 a 19 anos (42,5%), indicativo da intensidade na qual essas jovens estão entrando no mercado de trabalho sem, no entanto, abdicar dos estudos, haja vista que o percentual de frequência escolar desse grupo atinge 70%. (Gráfico 1)

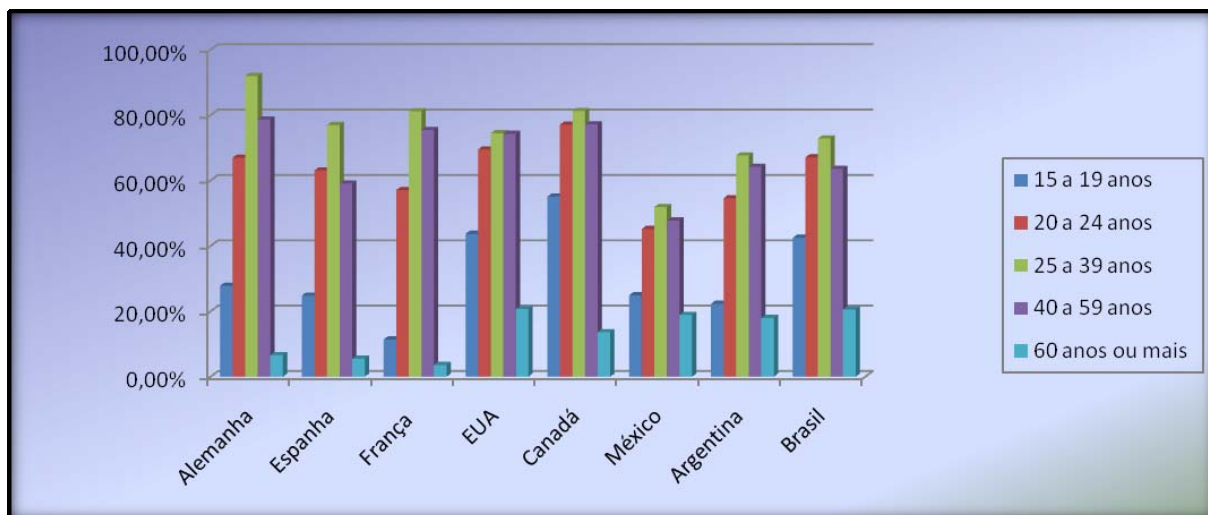


Gráfico 1 – Taxa de atividade das mulheres, por grupos de idade, segundo países selecionados – 2006.

Fonte: IBGE (Statistics and databases. In: International Labour Organization. Genebra, 2009 apud IBGE, 2009).

Ademais, observa-se que em todas faixas etárias acima dos 15 anos analisadas pelo IBGE (2009, p.202), a taxa de ocupação feminina aumentou entre os anos de 1998 a 2008 (Gráfico2).

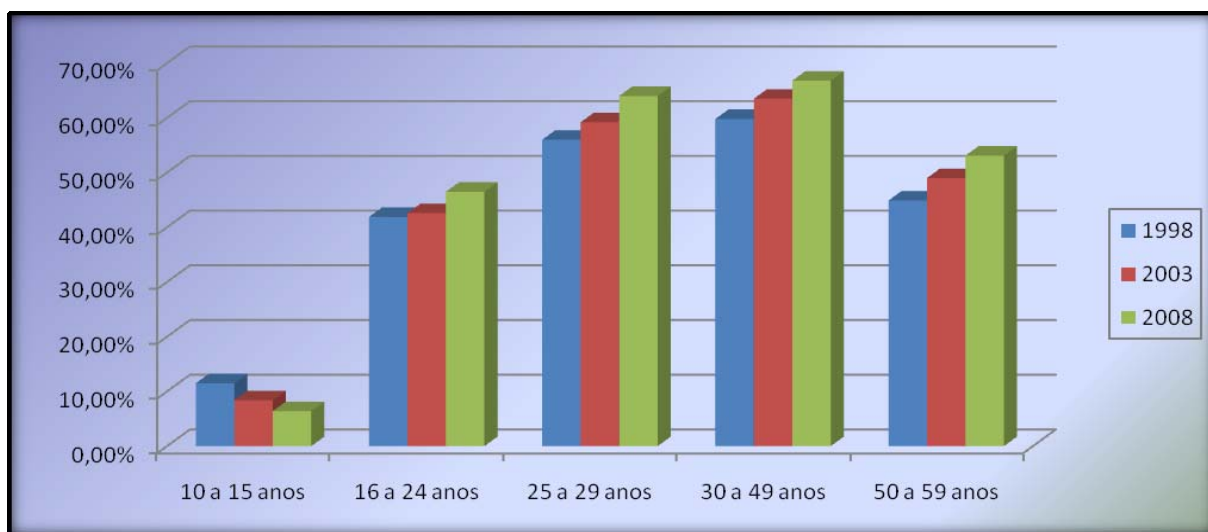


Gráfico 2 – Proporção de mulheres ocupadas segundo grupos de idade – Brasil – 1998/2008.

Fonte: IBGE (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios 1998/2008 apud IBGE, 2009)

Para o IBGE (2009, p.202), “este aumento é, sem dúvida, fruto não só da necessidade de complementação da renda familiar, como também, resultado de uma maior independência conquistada pelas mulheres nas últimas décadas”.

Além do crescimento da taxa de atividade produtiva das mulheres brasileiras nos últimos anos, Linhares e Lavinias (1997, p. 53) ressaltam que outra tendência verificada diz respeito a melhores chances femininas na disputa por postos de trabalho. De fato, no Brasil, desde meados dos anos de 1980, a taxa anual de emprego das mulheres mostra-se mais elevada que a masculina, levando a um forte aumento do sexo feminino entre os ocupados.

Segundo Mourão (2006, p.18), “muitas razões podem explicar esse comportamento mais favorável às mulheres do que aos homens, no que se refere à expansão do seu nível de ocupação”. Uma delas decorre da amplitude do processo de reestruturação produtiva iniciada na década de 1990 e que afetou principalmente o emprego industrial, cuja redução massiva tem efeitos negativos, incidindo mais sobre os homens do que sobre as mulheres, pouco representadas no setor. Outro fator a estimular a inserção das mulheres no mercado de trabalho remunerado diz respeito à expansão da economia de serviços, mais atrativo para as mulheres. Entretanto, esse fenômeno tem alterado pouco a diversificação intra-setorial, dado o perfil da segregação ocupacional de gênero: no setor de serviços, as mulheres permanecem majoritárias (mais de 70%) nas atividades de saúde e ensino, na administração pública e nos serviços pessoais, atividades moldadas pelo tradicional lugar feminino na esfera da reprodução (LAVINAS; AMARAL; BARROS, 2000 apud MOURÃO, 2006, p.18). Um terceiro vetor a fomentar o aumento do emprego feminino brasileiro nas últimas décadas do século XX seria a maior flexibilização do mercado de trabalho e a “precarização” de suas relações, ou seja, ocupações em que ocorrem descontinuidades de tempo, menor regulamentação das garantias de trabalho e seguridade social, formas de contrato sem carteira assinada, diminuição dos níveis salariais, aumento das formas de



trabalho em domicílio, autônoma e da informalidade em geral. Este último enfoque teve um maior impacto no aumento de oportunidades de emprego para mulheres em detrimento aos homens. Desta forma, características da atual divisão do trabalho por gênero se compatibilizariam melhor com o papel social feminino. O emprego em atividades de tempo parcial atrairia prioritariamente as mulheres, pois permitiria compatibilizar trabalho doméstico e trabalho remunerado; como mão-de-obra secundária, as mulheres aceitariam salários inferiores, atendendo mais imediatamente à demanda dos setores público e privado, até porque, em face do aumento do desemprego, seriam provavelmente as primeiras a serem dispensadas, tendo baixo poder de barganha. Lavinhas (2001, p.1/2) confirma esta percepção ao afirmar que “existiria um trade-off entre elevação da taxa de emprego feminina, ou feminização do emprego, e precarização das relações de trabalho, que estaria a explicar vantagens comparativas da mão-de-obra feminina sobre a masculina”. Além disso, a autora enfatiza que

Esse movimento de “feminização” do emprego acaba sendo interpretado como uma tendência inexorável, característica das sociedades ocidentais, onde o mercado e individualização passam a ter centralidade sobre outros fenômenos sociais, empurrando definitivamente as mulheres para o mercado de trabalho. Razões não-econômicas, de natureza mais sociológica relacionada à busca de autonomia e igualdade, às mudanças nos arranjos familiares, como o crescimento das famílias mono parentais chefiadas por mulheres, muitas vezes ganham mais relevo na explicação do fenômeno, cuja trajetória parece desenhar-se no lastro da modernidade ocidental. (LAVINAS, 2001, p.2)

### *1.2.1 Trabalho feminino e sociedade patriarcal*

Segundo Castells (1999, p.169), o patriarcado, caracterizado pela autoridade do homem imposta institucionalmente sobre a mulher e filhos no âmbito familiar, é uma das estruturas sobre as quais se assentam as sociedades contemporâneas. Para que autoridade masculina possa ser exercida, é necessário que o patriarcado permeie toda sociedade, da produção e do consumo, à política, à legalização e à cultura. Nas sociedades patriarcais, os

relacionamentos interpessoais são marcados pela dominação e violência e seus enraizamentos na estrutura familiar, tanto do ponto de vista analítico quanto do ponto de vista político, são contextualizados histórica e culturalmente.

Freyre (1992 apud MOURÃO, 2006, p.24) afirma que o patriarcalismo exerceu uma influência decisiva na formação da sociedade brasileira, estendendo-se aos domínios da economia, da política e da moral. Essa influência foi tão poderosa que as mulheres brasileiras foram, e ainda são, tratadas como cidadãs de segunda categoria, apesar das importantes conquistas garantidas, sobretudo, com a Constituição Federal de 1988 (MOURÃO, 2006, p.24). Entretanto, a autora salienta que a incorporação maciça da mulher na força de trabalho remunerado vem aumentando o poder de barganha feminino frente aos homens, abalando a legitimidade da dominação masculina característica primordial das sociedades patriarcais. Por outro lado, esta inserção maciça no mercado de trabalho sobrecarregou as mulheres que passaram a acumular múltiplas jornadas diárias (trabalho remunerado, organização do lar, criação dos filhos e atenção ao marido).

Apesar dos progressos verificados e das conquistas femininas no setor produtivo, Todaro, Godoy e Abramo (2002, p. 200) ressaltam que as imagens de gênero sobre homens e mulheres no trabalho ainda são elementos poderosos no processo de reprodução das desigualdades observadas e vivenciadas pelas mulheres trabalhadoras. Preconceitos que, em geral, desvalorizam a mulher como trabalhadora permanecem a despeito das significativas mudanças que vêm ocorrendo nas últimas décadas. Esses preconceitos projetam a imagem de uma mulher fundamentalmente ligada à vida familiar e à vida doméstica, o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho profissional.

A este respeito, Mourão (2006, p.25) observa que “os preconceitos não se aplicam, indiscriminadamente, a todas as situações e a todos os setores da sociedade. Existem nuances regionais e culturais quanto às percepções do papel da mulher no mundo do

trabalho”. Ainda assim, é possível verificar, tanto no mercado de trabalho do setor privado quanto no setor público, a persistência de um quadro geral de inferioridade feminina.

### *1.2.2 Mulheres, mercado de trabalho e família*

De acordo com a FCC (2007), a despeito do sensível aumento da participação feminina no trabalho produtivo, tal inserção ainda hoje não depende somente da demanda do mercado e das qualificações profissionais, mas decorre, em grande parte, de uma articulação delicada e complexa de características pessoais e familiares. Desta forma, a presença de filhos, o ciclo de vida das trabalhadoras, sua posição no grupo familiar – como cônjuge, chefe de família ou mulher solteira, por exemplo – a necessidade de prover ou complementar o sustento do lar são relevantes na decisão da mulher em ingressar ou permanecer no mercado de trabalho. A íntima relação entre mulheres, família e inserção laboral formal ou informal manifesta-se apenas entre mulheres e não entre homens. Precipuamente, a oferta de trabalho e a qualificação determinam o trabalho masculino, já o feminino sofre outros efeitos condicionantes que impõe limites ou sinalizam possibilidades a participação da mulher no mercado de trabalho. Por este motivo, nenhuma análise sobre a atividade produtiva feminina prescinde da associação com sua posição no âmbito familiar, haja vista que as responsabilidades históricas e culturalmente atribuídas a elas na esfera doméstica ou no trabalho reprodutivo influenciam em sua posição no mercado de trabalho.

Corroborando este entendimento a OIT (2010b, p.15/48) salienta que as mudanças produtivas e na estrutura social ocorridas nas últimas décadas resultaram em alteração nas relações de gênero e na tradicional configuração familiar. Neste contexto, a abordagem das questões relativas às responsabilidades familiares é um aspecto fundamental

para a compreensão da desigualdade de oportunidades e tratamento de homens e mulheres no mundo do trabalho. Os rígidos papéis de gênero que definiam as bases de organização e distribuição do trabalho produtivo e do trabalho doméstico ou reprodutivo não são capazes de responder às necessidades colocadas pelas configurações familiares atuais e pelas características do mercado de trabalho. Ou seja, os mecanismos tradicionais de conciliação baseados no modelo homem/provedor e totalmente à disposição do mercado de trabalho e mulher/cuidadora e responsável exclusiva pela esfera dos cuidados e dos afazeres domésticos não responde ao cenário atual de grande inserção das mulheres no mercado de trabalho. Desta forma, estabelece-se uma tensão entre o trabalho e família. Essas tensões têm gerado altos custos para as mulheres, para as pessoas que necessitam de cuidados (crianças, adolescentes, idosos/as, pessoas com deficiência, doentes, entre outras), para o crescimento econômico e para a produtividade das empresas. Neste sentido, a OIT (2010a, p.4) ainda salienta que

Efetivamente, as mulheres têm tido maior acesso a empregos, mas em condições mais precárias que os homens. Apesar de compartilharem com eles o tempo de trabalho remunerado, não ocorreu para elas um processo equivalente de mudança com relação à redistribuição das responsabilidades sobre as tarefas domésticas e os cuidados. As mulheres utilizam diversas estratégias para enfrentarem as demandas do trabalho produtivo e do trabalho reprodutivo, porém, com grandes custos para elas e suas famílias. Ajustam sua inserção no mercado de trabalho em uma tentativa de combinar o trabalho remunerado com o tempo destinado às responsabilidades familiares. Como consequência, enfrentam maiores barreiras para ingressarem e permanecerem no mercado de trabalho e maiores níveis de informalidade.

A FCC (2007) confirma esta realidade e relata que as mulheres brasileiras seguem sendo as principais responsáveis pelas atividades domésticas e pelos cuidados com os filhos e demais familiares, o que representa uma sobrecarga para aquelas que também realizam atividades econômicas. Segundo a publicação, verifica-se uma grande diferença entre a dedicação masculina e feminina aos afazeres domésticos: os homens gastam nestas atividades, em média, 10,3 horas por semana e as mulheres, 26 horas. Desta forma, estando ou não inseridas no mercado de trabalho, todas as mulheres são donas – de - casa e realizam tarefas que, mesmo sendo indispensáveis para sobrevivência e o bem-estar de toda família, são

desvalorizadas e desconsideradas nas estatísticas. Ainda, ao analisar o total de tempo gasto por homens e mulheres em atividade produtivas e reprodutivas (domésticas), constata-se que a dedicação geral ao trabalho é de 65,8 horas semanais para elas e 57,7 horas semanais para eles (Tabela 1).

**Tabela 1** – Tempo dedicado à produção e reprodução por sexo. Brasil. 2007

Sexo	Produção			Reprodução	Total
	Número médio de horas trabalhadas	Tempo de percurso médio de ida da residência ao local de trabalho	Total	Número médio de horas dedicadas aos afazeres domésticos	Tempo total gasto em atividades de produção e reprodução
	(A)	(B)	(A + B)	(C)	(A + B+C)
Mulheres	35,1	4,7	39,8	26	65,8
Homens	42,7	4,7	47,4	10,3	57,7

**Fonte:** FCC (2007) apud FIBGE/PNAD- Microdados).

Ademais, percebe-se pelos dados dispostos na tabela 1 que a maior dedicação feminina às tarefas domésticas e aos cuidados com os filhos em relação aos seus pares compromete o número médio de horas dedicadas ao trabalho formal. Segundo Levitt e Dubner (2010, p.17/52) esta é uma das razões apontadas para os maiores rendimentos auferidos pelos homens e pela preferência do empregador pelo trabalhador em detrimento a trabalhadora. Infelizmente, parte dessas iniquidades seria promovida pelas próprias mulheres que inseridas em uma sociedade culturalmente patriarcal, ainda centralizam toda responsabilidade doméstica. No entanto, apesar da argumentação proposta neste sentido, a FCC (2007) sinaliza que a preferência na contratação de homens ou, até mesmo, os ganhos superiores auferidos por eles não seriam justificados por tal proposição. Observa-se que as mulheres ganham menos que os homens independentemente do setor de atividade econômica em que trabalhem – mesmo em atividades eminentemente femininas –, à sua posição na ocupação - empregada, autônoma, empregadora ou trabalhadora doméstica –, à jornada semanal de trabalho desempenhada ou ao nível de escolaridade alcançada.

Além disso, o trabalho realizado pelas mulheres no âmbito doméstico é considerado um trabalho invisível, pois não recebe valor de mercado. Tal desvalorização do trabalho reprodutivo também teria em suas bases a cultura patriarcal como bem assinala Rodrigues (2010, p. 32),

Esta construção social da invisibilidade do trabalho das mulheres, ligada ao seu papel na reprodução da vida, realizada no cotidiano por meio do controle de sua fertilidade e por meio de seu confinamento nos âmbitos privados está justamente na base da consolidação dos papeis diferenciados por gênero nas sociedades patriarcais.

Assim, segundo a OIT (2010a, p.4) apesar das mudanças sociais e produtivas ocorridas nas últimas décadas, ainda persistem as concepções culturais que consideram o trabalho doméstico ou reprodução social como uma responsabilidade exclusiva das mulheres. Ou seja, ainda não ocorreram rupturas significativas no sentido de considerar os cuidados e os trabalhos domésticos como uma responsabilidade das sociedades. Esta concepção se reflete na insuficiência de políticas de conciliação entre trabalho e família e na não incorporação da ideia de co-reponsabilidade social pela esfera dos cuidados, ou seja, a ideia de que as responsabilidades pela esfera dos cuidados devem ser compartilhadas entre homens e mulheres, e entre as famílias, o Estado, o mercado e a sociedade. Esta ausência de políticas públicas específicas gera custos. Com relação às economias dos países, proporciona um desperdício da força de trabalho, especialmente feminina, o que afeta a trajetória de crescimento. Para as empresas, observam-se impactos com relação à produtividade, ao clima organizacional e à rotatividade de pessoal. Custos sociais consideráveis também são gerados com o impacto sobre a saúde das trabalhadoras, a menor renda das mulheres e os riscos de trabalho infantil.

Além da persistência de concepções culturais que ainda hoje atribuem as mulheres à responsabilidade pelas tarefas domésticas, o IBGE (2009, p.91) observa outros fenômenos que marcam a nova configuração familiar deste início de século: postergação da

nupcialidade, o aumento de famílias monoparentais, a diminuição da disponibilidade de tempo e o excesso de individualismo. Dentre estes fenômenos, tem chamado a atenção de especialistas, o aumento substantivo do número de mulheres chefes de família. Segundo a FCC (2007), a posição de principal responsável pela manutenção e subsistência do núcleo familiar influi sobremaneira na decisão feminina acerca do ingresso e permanência no mercado de trabalho. O significativo aumento de mulheres na condição de pessoa de referência dentro das famílias (chefes de família) foi verificado pelo IBGE (2009, p.95), entre 1998 e 2008. Neste período, a proporção de mulheres chefes de família cresceu de 25,9% para 34,9%. Ademais, no mesmo período, a proporção de mulheres chefes de família aumentou também no grupo em que há presença de um cônjuge (2,4% para 9,1%).

Mourão (2006, p.29) confirma que uma das principais mudanças com respeito ao trabalho feminino e à posição da mulher nas relações familiares é o expressivo aumento da proporção de domicílios chefiados por mulheres. Esse aumento da porcentagem de famílias chefiadas por mulheres questiona cada vez mais a ideia de que a mulher constitui uma “força de trabalho secundária”. Esta realidade é também observada pela OIT (2002 apud MOURÃO, 2006, p.29) ao relatar que nos países da América Latina em que as condições de emprego têm melhorado para os homens não se observa uma retirada das mulheres do mercado de trabalho, o que aconteceria se elas, efetivamente, constituíssem uma força de trabalho secundária.

Ainda dentro do contexto familiar, torna-se relevante destacar os efeitos da maternidade sobre o trabalho feminino. Segundo a FCC (2007), a maternidade produziu no passado efeitos sensíveis sobre o ingresso e permanência da mulher no mercado de trabalho. Verificava-se, até a década de 1970, a redução das taxas de atividades das mulheres a partir dos 25 anos, quando, presumivelmente, os filhos eram ainda pequenos. A partir de meados dos anos de 1980, houve uma reversão dessa tendência que vem gradualmente se consolidando: a atividade produtiva fora de casa ganha espaço e divide a importância dada à

maternidade e aos cuidados com os filhos. Dessa forma, mesmo que os efeitos da maternidade sobre a atividade produtiva feminina permaneçam, eles foram bastante atenuados. Verifica-se, por exemplo, pelos dados do IBGE (2009, p. 202) que, em 2008, a taxa de mulheres ocupadas nas faixas etárias dos 25-29 anos (64%) e dos 30-49 anos (66,8%) era superior a encontrada na faixa de 20-24 anos (46,5%). Além disso, ainda que a presença de filhos pequenos seja um limitador real da atividade feminina, outras variáveis podem vir a estimulá-la como a presença de serviços públicos e particulares de atenção à maternidade, necessidade econômica do grupo familiar ou, até mesmo, aumento do poder aquisitivo de uma parte das famílias o que propiciou um maior suporte e segurança para mulheres se ausentarem do lar (FCC,2007).

### 1.2.3 Atividade produtiva feminina e educação

Com relação à educação formal, o IBGE (2009, p. 203) assinala que a escolaridade média das mulheres brasileiras é superior à dos homens. A prevalência feminina entre os mais escolarizados ocorre a partir do ensino médio e se estende ao nível superior. Em 2007, segundo dados do PNAD (2009, p. 56), entre os que têm de 9 a 11 anos de estudo, mais da metade são mulheres e entre aqueles que têm mais de 12 anos de estudo, 57% são do sexo feminino (Tabela 2).

**Tabela 2** – Proporção de homens e mulheres de 10 anos e mais segundo nível de instrução. Brasil 1999, 2002 e 2007.

Anos de estudo	1999		2002		2007	
	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens
sem instrução e menos de 1 ano	51,0%	49,0%	51,2%	48,8%	51,2%	48,8%
de 1 a 4 anos	49,9%	50,1%	50,0%	50,0%	49,3%	50,7%
de 5 a 8 anos	50,8%	49,2%	51,0%	49,0%	50,3%	49,7%
de 9 a 11 anos	55,3%	44,7%	54,2%	45,8%	53,3%	46,7%
12 anos ou mais	54,2%	45,8%	55,4%	44,6%	56,6%	43,2%
não determinado ou sem declaração	-	-	-	-	55,2%	44,8%
Total	51,6%	48,4%	51,8%	48,2%	51,6%	48,4%

**Fonte:** FCC (2007 apud FIBGE/PNAD- Microdados).



No âmbito da educação profissional, entretanto, a presença das mulheres é menos expressiva. Em 2005, verificava-se que apenas metade das matrículas era do sexo feminino. Uma tendência marcante a ressaltar, segundo a FCC (2007), é que, tanto na educação profissional quanto no ensino superior, quando se observam as opções femininas, segundo as áreas de conhecimento, nota-se a existência de algumas áreas mais atrativas às mulheres e outras nem tanto, sinalizando a futura formação de nichos ocupacionais femininos no mercado de trabalho. No ensino profissional, as preferências femininas se concentram em cursos de imagem pessoal, desenvolvimento social e lazer, saúde, turismo e hospitalidade. No nível superior, a maior concentração de formadas ocorre nas áreas da educação, saúde e bem-estar social, humanidades e artes.

Como tem sido reiteradamente observado pela literatura, conforme alerta Bruschini e Puppim (2004, p.4), a relação direta entre a escolaridade e a participação das mulheres no mercado de trabalho é grande. Assim como os homens, a atividade das mulheres aumenta entre os que têm mais de 8 anos de estudo (que corresponde à escolaridade obrigatória do primeiro grau), mas são aquelas que têm nível superior de ensino (15 anos ou mais) as mais ativas, com uma taxa de 82% no ano de 2008, bastante superior, portanto à taxa de atividade geral (52,4%).

**Tabela 3** – Taxas de atividade por sexo e anos de estudo. Brasil 1998, 2002 e 2007.

Anos de Estudo	1998		2002		2007	
	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres	Homens	Mulheres
sem instrução e menos de 1 ano	72,4%	36,6%	69,8%	36,5%	65,0%	34,9%
de 1 a 3 anos	63,2%	36,7%	62,4%	37,3%	57,5%	34,9%
de 4 a 7 anos	70,1%	41,8%	67,1%	41,6%	63,5%	40,3%
de 8 a 10 anos	80,0%	52,1%	78,6%	53,5%	77,7%	53,7%
11 a 14 anos	86,5%	69,6%	88,2%	71,2%	88,7%	72,2%
15 anos ou mais	90,2%	81,0%	89,8%	82,6%	88,7%	82,1%
Total (%)	71,2%	47,5%	73,2%	50,3%	72,4%	52,4%

**Fonte:** FCC (2007 apud FIBGE/PNAD- Microdados).

Ademais, de acordo com FCC (2007), na fatia formalizada do mercado de trabalho, em que, em princípio se encontram os melhores empregos, a exigência por maiores níveis de escolaridade parece incidir mais sobre as mulheres do que sobre os homens. Em 2007, por exemplo, 63% dos postos de trabalho ocupados por mulheres requeriam nível de instrução médio e superior, mas a proporção de empregos masculinos que exigiam esses mesmos níveis era bastante inferior (44%).

### **1.3 Participação feminina em cargos diretivos das organizações**

A despeito da maciça inserção feminina no mercado de trabalho observada nas últimas décadas e da maior escolaridade atingida pelas mulheres em relação aos homens, elas, em geral, ainda ocupam posições mais precárias na hierarquia das ocupações e, conseqüentemente, auferem menores rendimentos. O IBGE (2009, p. 204) informa que, “no Brasil, mesmo com uma maior escolaridade, a proporção de mulheres dirigentes (4,4%) ainda é inferior à proporção dos homens (5,9%)”. Além disto, a diferença entre dirigentes masculinos e femininos (1,5 pontos percentuais) não se alterou quando se compara com os dados de 2003.

Bruschini e Puppim (2004, p.111) corroboram essas informações ao afirmarem que “no Brasil, dos 42.276 cargos de diretoria computados pela Rais<sup>1</sup>, no ano 2000, 23,6% eram ocupados por mulheres”. Entretanto, as autoras também observam que esses cargos concentram-se em áreas tradicionais femininas, como a social, a cultural e a da saúde, ou seja, mesmo nos níveis mais elevados da carreira, as executivas brasileiras marcam presença, sobretudo, em tradicionais guetos femininos.

---

<sup>1</sup> A Relação Anual de Informações Sociais – Rais – é uma base de dados do Ministério do Trabalho e Emprego – MTE – que fornece, anualmente, informações sobre número de empregos e algumas de suas características nas empresas do setor formal de atividade.

A respeito da sub-representação feminina em cargos gerenciais, Tanure (2004 apud MOURÃO, 2006, p.55) alerta que o modelo de exercício de poder no Brasil é ainda majoritariamente masculino. A autora afirma que as mulheres entram no mercado de trabalho de maneira cada vez mais significativa em funções gerenciais, mas sentem uma espécie de “teto de vidro” que separa a facilidade do ingresso no mercado da dificuldade de ascensão na carreira.

A desigualdade de participação em cargos de direção e liderança entre os gêneros ocorre tanto na iniciativa privada quanto no setor público. Na iniciativa privada, pesquisa realizada pelo Instituto Ethos (2008, p. 11) mostra que o número de mulheres nas empresas diminui à medida que se chega aos níveis de comando, embora o nível de instrução delas seja maior do que o dos homens, tanto em termos gerais quanto comparativamente nos mesmos cargos (Tabela 4).

**Tabela 4** – Quantitativo de funcionários nos níveis hierárquicos, por gênero, segundo o estudo “O perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas - Pesquisa 2007”

Nível Hierárquico	Homens	Mulheres	Total
Quadro Executivo	1.462	190	1.652
Gerência	20.818	6.779	27.597
Supervisão, Chefia ou Coordenação	40.670	23.993	64.663
Quadro Funcional	410.352	218.580	628.932
Total	471.302	249.542	722.844

**Fonte:** Instituto Ethos (2008, p.6).

Ainda acerca da representação feminina nos cargos gerenciais das empresas privadas, o Instituto Ethos (2008, p. 11) conclui que

Perdura a disparidade e a sub-repreentação, mesmo nos níveis em que é maior a presença das mulheres, que constituem 51,3% da população brasileira e 43,5% da população economicamente ativa. Perdura também o afunilamento hierárquico: a presença feminina decresce muito acentuadamente nos dois níveis mais elevados do quadro de funcionários: a gerência, com 24,6% e o executivo, com os já citados 11,5% - percentuais muito minguados ainda, apesar da evolução.

Situação análoga é observada no setor público. Diagnóstico realizado pela ENAP (1998, apud MOURÃO, 2006, p.33) constatou que apesar de o percentual de mulheres e homens ser praticamente igual nos níveis inferiores dos Cargos de Direção e Assessoramento Superior - DAS o mesmo não ocorre nos escalões superiores no qual as mulheres ainda estão sub-representadas. Cabe ainda esclarecer, segundo Mourão (2006, p.33) que

os cargos comissionados, os DAS, são postos gerenciais considerados de “confiança”, podendo ser ocupados por servidores públicos da própria instituição ou transferidos de outros órgãos, ou mesmo de fora do serviço público. O grau de importância e de poder do cargo está diretamente relacionado com a gradação do DAS. Quanto maior for sua responsabilidade no cargo, maior o DAS (variam entre níveis de 1 a 6) e maior a remuneração.

De acordo com os dados do Boletim Estatístico de Pessoal, publicado pela SRH/MPOG (2010, p.109), no poder executivo federal, as mulheres ocupam apenas 24,8% dos cargos DAS 5 e 22,5% dos cargos DAS 6. Observa-se assim que elas representam um percentual ainda reduzido dos postos gerenciais superiores (Gráfico 3).

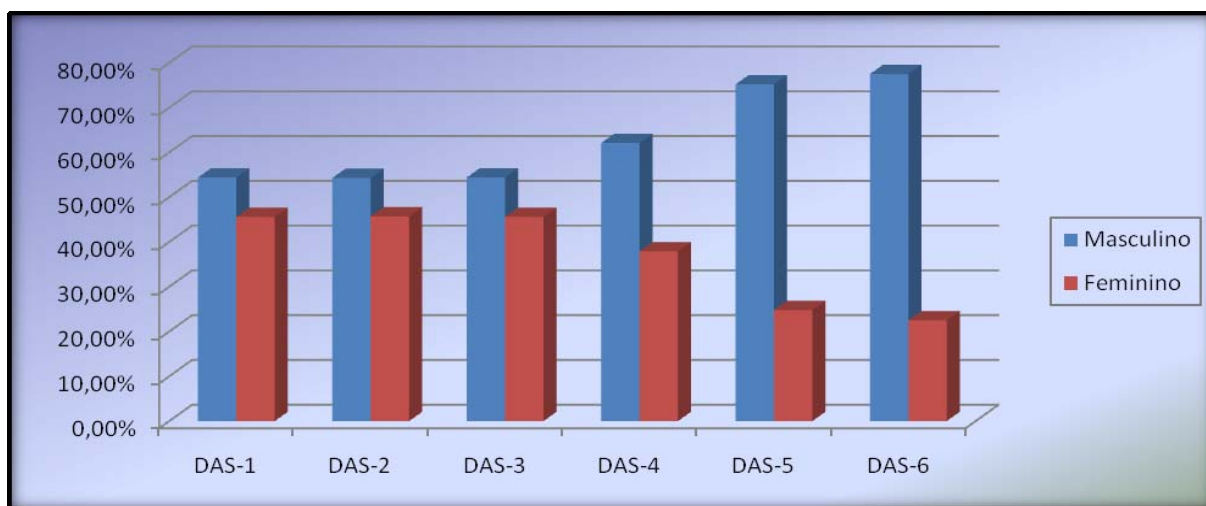


Gráfico 3 – Perfil dos DAS segundo o sexo dos ocupantes em percentual

A ENAP (1998 apud MOURÃO, 2006, p.11/12) ainda conclui que, embora as mulheres tenham expressiva participação no mercado de trabalho, sejam maioria nas instituições públicas brasileiras e apresentem escolaridade superior à dos homens ainda são raras as mulheres em altos postos de comando do serviço público. Assim, verifica-se que

número de mulheres em postos de gerência é inversamente proporcional ao nível decisório associado a estes postos.

Ademais, cabe ressaltar que a Administração Pública é comumente considerada o espaço onde as mulheres disputam mais equilibradamente as chances de um posto de trabalho, uma vez que o Estado provê serviços tradicionalmente feitos por mulheres no âmbito familiar, como previdência e assistência social, serviços médicos e para-médicos e a educação. Além disso, a atitude menos discriminatória do Estado em relação ao trabalhador favorece a inserção feminina nos seus quadros de pessoal (MOURÃO, 2006, p.33). Entretanto, apesar da aparente isonomia, Osório (2006 apud ENAP, 2006, p.47) constatou que a remuneração média das mulheres é inferior a dos homens no serviço público federal, estadual e municipal. Ou seja, ao contrário do que se pensa, a obrigatoriedade de realização de concursos públicos e de isonomia remuneratória não evita que haja desigualdades salariais entre servidores do sexo feminino e masculino. Tais iniquidades remuneratórias seriam mais uma evidência da sub-representação feminina nos postos de comando da Administração Pública.

A situação de desigualdade de gênero nas posições de gerência e liderança no Brasil não é diferente da situação de outros países. Estudo espanhol do Instituto Nacional de Administración Pública - INAP (2005, p.12, tradução nossa) afirma que

O único fator de segregação, endógeno ao funcionamento das administrações direta e autônomas, é o da discriminação contra as mulheres ocuparem posições de mando, de responsabilidade e de representação. Trata-se de uma dinâmica, tecnicamente, sexista. Coordenar ou dirigir pessoas é uma atividade favorável aos homens, tanto porque há mais homens que chegaram a essas funções, como porque há um número maior de pessoas sendo dirigidas por eles.

Embora em países desenvolvidos, o setor público também seja considerado como aquele que favorece o emprego feminino, há evidências de que às mulheres são atribuídos menos recursos e menos autoridade nas posições que ocupam. Nos Estados Unidos, por exemplo, as mulheres no serviço público ganham 19,8% a menos do que os homens. Esta posição é ainda um pouco melhor do que no setor privado, onde elas ganham 21,4% a menos

(ADMINISTRATION SOCIETY, 2004, apud ENAP, 2006, p.48). Já no Reino Unido, as políticas públicas destinadas a promover o emprego feminino foram implementadas devido a uma grande demanda por meia jornada de trabalho e a preferência de se trabalhar no setor privado em detrimento do setor público. O resultado é que lá, embora o setor público seja considerado um setor econômico “feminino”, está baseado nos “três baixos”: baixos salários, baixo investimento e baixa produtividade. A mesma associação entre trabalho público e trabalho feminino ser igual a baixos salários, acontece em países com características sociais e econômicas diferentes das apresentadas pela Grã- Bretanha. É o caso de Israel, país de forte regulamentação estatal e com um setor público responsável por 40% das atividades econômicas (ENAP, 2006, p.48).

Na França, de modo geral, as mulheres do serviço público seguem carreiras executivas diferentes das dos homens. Elas ocupam mais postos funcionais, administração, comunicação e funções de avaliação técnica, estudos e pesquisas, do que postos de chefia e de decisão (MARUANI; HIRATA, 2003, p. 74/75).

Torna-se ainda interessante ao analisar a participação feminina nos cargos diretivos superiores das organizações, avaliar o empoderamento feminino nas sociedades. Segundo o IBGE (2009, p.204), “no debate sobre as iniquidades entre homens e mulheres nas sociedades contemporâneas, o *empoderamento* é uma das grandes questões no contexto das relações de gênero”.

Segundo Pereira (2006), empoderamento é definido como a ação coletiva desenvolvida pelos indivíduos quando participam de espaços privilegiados de decisões e de consciência social dos direitos sociais. O documento: “Empoderamento das mulheres. Avaliação das disparidades globais de gênero”, publicado pelo Fundo de Desenvolvimento das Nações Unidas para a Mulher - UNIFEM, apresenta a dimensão atual da disparidade de gênero em 58 países a partir do conceito de empoderamento. São cinco as dimensões que

foram analisadas: participação econômica, oportunidade econômica, empoderamento político, conquistas educacionais e saúde e bem-estar. O Brasil figura em 51º lugar. De todas as dimensões é a do “sucesso educacional” que mede o nível de educação, aquela que o Brasil obteve a melhor colocação – 27º lugar. Entretanto, em termos de poder político, o Brasil aparece em penúltimo lugar. É interessante também notar que, enquanto o país está em 21º lugar no quesito oportunidade econômica (acesso ao mercado de trabalho não-restrito apenas a empregos sem qualificação e de baixa renda), cai para o 46º em participação econômica - igualdade na remuneração para trabalhos iguais - (ENAP, 2006, p.48). Tais dados reforçam a constatação de desigualdade vinculada ao gênero dentro do mercado de trabalho brasileiro em todos seus níveis.

#### **1.4 Competências**

A palavra competência está relacionada à gestão de pessoas desde a antiguidade quando os romanos registraram perfis de atributos e características para ser um bom soldado romano. Datam também, de muitos séculos atrás, obras literárias enaltecendo os líderes e suas habilidades e atitudes para tomar decisões e gerenciar suas equipes (FELICE, 1998 apud ENAP, 2006, p. 43).

Segundo Kalil (2005, p. 14), a expressão competência esteve associada, no final da idade média, à linguagem jurídica e referia-se à faculdade atribuída a alguém ou a uma instituição para apreciar e julgar certas questões. Por extensão, o conceito de competência veio a designar o reconhecimento social sobre a capacidade de alguém pronunciar-se a respeito de determinado assunto e, mais tarde, com o advento da Administração Científica, passou a ser utilizado para qualificar o indivíduo capaz de realizar determinado trabalho.

A ENAP (2006, p.45) enfatiza que, nas teorias da administração, o conceito de competência foi proposto de forma estruturada, em 1973, por David McClelland, na busca de uma abordagem mais efetiva nos processos de escolha de pessoas para as organizações do que os tradicionais testes de inteligência. A partir deste marco, o conceito foi se ampliando e passou a ser usado em processos de avaliação e de programas de desenvolvimento profissional. Entretanto, segundo Wood e Payne (1998, p.23, tradução nossa), o pioneiro na introdução do conceito de competência no contexto gerencial foi Richard Boyatzis. De acordo com os autores, “Boyatzis foi a primeira pessoa a usar o termo competência. Seu Livro, *The Competent Manager: a Model for Effective Performance* iniciou o debate acerca do tema competências”.

Assim, segundo Boyatzis (1982, p.13, tradução nossa) “competências são aspectos verdadeiros ligados à natureza humana. São comportamentos observáveis que determinam, em grande parte, o retorno para organização”.

De acordo com Bitencourt (2001, p 27), o modelo de Boyatzis baseava-se na enumeração de 21 atributos que norteiam a construção de um perfil ideal de dirigente. O Quadro 1 sintetiza essa construção:

1. Metas e Gestão pela Ação	1. Orientação eficiente 2. Produtividade 3. Diagnóstico e uso de conceitos 4. Preocupação com impactos (pró-ativo)
2. Liderança	5. Autoconfiança 6. Uso de apresentações orais 7. Pensamento lógico 8. Conceitualização
3. Recursos Humanos	9. Uso de poder socializado 10. Otimismo 11. Gestão de grupo 12. Auto-avaliação e senso crítico
4. Direção de Subordinados	13. Desenvolvimento de outras pessoas 14. Uso de poder unilateral 15. Espontaneidade
5. Foco em outros clusters	16. Autocontrole 17. Objetividade perceptual 18. Adaptabilidade 19. Preocupação com relacionamentos próximos



6. Conhecimento especializado	20. Memória 21. Conhecimento especializado
-------------------------------	---

Quadro 1 – As Vinte e Uma Competências de Boyatzis

Fonte: Bitencourt (2001, p. 27 apud WOOD; PAYNE, 1998)

Bitencourt (2001, p. 30) ainda assinala que com base neste constructo inicial, muitos conceitos e abordagens acerca de competências gerenciais surgiram com ênfase em aspectos distintos, tais quais:

1 - Desenvolvimento de conceitos, habilidades e atitudes: “Competência é a qualidade de quem é capaz de apreciar e resolver certo assunto, fazer determinada coisa; significa capacidade, habilidade, aptidão e idoneidade” (BOOG, 1991, p.16).

2 – Capacitação (aptidão): “Conjunto de conhecimentos, habilidade e experiências que credenciam um profissional a exercer determinada função” (MAGALHÃES; ROCHA, 1997, p.14).

3 - Práticas de trabalho, capacidade de mobilizar recursos: “É a capacidade mobilizar, integrar e colocar em ação conhecimentos, habilidades e formas de atuar a fim de atingir/superar desempenhos configurados na missão da empresa e da área” (RUAS, 1999, apud BITENCOURT, 2001, p.29).

4 - Articulação de recursos (mobilização): “Competência é assumir responsabilidades frente a situações de trabalho complexas buscando lidar com eventos inéditos, surpreendentes, de natureza singular” (BOTERF, 1997, apud BITENCOURT, 2001, p.29)

5 – Busca de melhores desempenhos (resultados): “Um saber agir responsável e reconhecido, que implica mobilizar, integrar, transferir conhecimentos, recursos, habilidades, que agreguem valor econômico à organização e valor social ao indivíduo” (FLEURY; FLEURY, 2000, p.21).

## 6 - Questionamento constante (perspectiva dinâmica):

O conceito de competência sintetiza mobilização, integração e transferência de conhecimentos e capacidade em estoque, deve adicionar valor ao negócio, estimular um contínuo questionamento do trabalho e aquisição de responsabilidades por parte dos profissionais e agregara valor em duas dimensões: valor econômico para a organização e valor social para o indivíduo (HIPÓLITO, 2000,p.7 apud BITENCOURT, 2001, p.29)

7 - Processo de aprendizagem individual ou autodesenvolvimento: “Competência é o resultado final da aprendizagem” (BRUCE, 1996 apud BITENCOURT, 2001, p.28)

8 – Relacionamento interpessoal: “A noção de competência é construída a partir do significado do trabalho. Portanto, não implica exclusivamente na aquisição de atributos” (SANDEBERG,1996 apud BITENCOURT, 2001, p.28).

Segundo Kalil (2005, p.14), a preocupação das organizações em contar com indivíduos capacitados para o desempenho eficiente de determinada função não é recente. Taylor (1970 apud KALIL, 2005, p.14, grifo nosso) já alertava, no início do século XX, para a necessidade de as empresas contarem com trabalhadores eficientes ressaltando que a procura pelos **competentes** excedia a oferta. À época, baseadas no princípio taylorista de seleção e treinamento do trabalhador, as empresas procuravam aperfeiçoar, em seus empregados, as habilidades necessárias para o exercício de certas funções, restringindo-se a questões técnicas relacionadas ao trabalho e à especificação do cargo. Sob essa perspectiva, competência era visto como um conjunto de conhecimentos e habilidades que credenciavam um profissional a exercer determinada função. Em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento de seus empregados, não só conhecimentos e habilidades, mas também aspectos sociais. Assim, algumas concepções acerca de competências passaram a valorizar a atitude como seu maior determinante.

A ENAP (2006, p.45) também aponta que nem sempre qualificações isoladas resultam em entrega para as organizações, já a competência está intrinsecamente vinculada a resultados, a proatividade e ao dinamismo. Dessa forma, de acordo com LeBoterf (1994 apud ENAP, 2006,p.45) a competência não é um estado ou um conhecimento que se tem e nem tampouco resultado de treinamento, mas é colocar em prática o que se sabe em um contexto que é determinado pelas relações de trabalho, pela cultura da organização ou por imprevistos como limitações de tempo e de recursos. Zarifian (1996 apud ENAP, 2006,p.45) também destaca que “competência é tomar iniciativa, assumir responsabilidade diante de situações profissionais com que um indivíduo se depara, ou seja, a competência remete a um sujeito e a uma subjetividade”. Já Dutra (2004 apud ENAP, 2006,p.45) organiza os conceitos de competências em dois grandes blocos. No primeiro, competência é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para alguém exercer o seu trabalho. No segundo, interpreta as competências como a entrega das pessoas para a organização.

#### *1.4.1 Gestão por competências no setor público*

As grandes mudanças no mundo do trabalho provocadas pela globalização econômica, pela reestruturação produtiva e pela flexibilização dos direitos, geraram novas abordagens da gestão de pessoas nas organizações não apenas no setor privado, mas também no setor público (ENAP, 2006, p.45). Em alguns casos, essas alterações estiveram associadas aos processos de reformas do estado. “A competência pode ser considerada o tema central nas reformas de governo”, afirmam Hood e Lodge (2004, p.313) que publicaram uma análise comparativa dos padrões de competências para servidores públicos em três países: Estados Unidos, Reino Unido e Alemanha. Segundo esses autores, nos Estados Unidos a discussão sobre gestão da competência, como parte de uma reforma da gestão pública, foi posterior aos

debates que ocorreram no Reino Unido onde, desde meados de 1980, os executivos e dirigentes do serviço público formulavam suas propostas de reformas. As diferenças se deram pelas características institucionais de cada país. Nem os Estados Unidos, nem a Alemanha tem o núcleo político-burocrático que centraliza e dissemina a formulação das políticas de governo como o presente no Reino Unido na figura do Cabinet Office. Assim, Estados Unidos e a Alemanha não conseguiram aplicar o modelo de competências em suas instituições na mesma intensidade que fizeram os britânicos.

Além de mostrar como o caminho da gestão por competências foi diferente em cada um dos três países, Hood e Lodge (2004, p.333) concluem que a chamada reforma das competências não foi capaz de cumprir com os seus objetivos mais gerais, porque não conseguiu romper com as formas de negociação já existentes entre a classe de dirigentes do serviço público e a classe política.

Segundo ENAP (2006, p.46), outro exemplo em que o modelo de competências esteve associado à reestruturação e flexibilização das instituições públicas é o Canadá. Nos anos de 1990, foram criados inúmeros comitês com a participação de dirigentes e servidores. Parcerias com empresas privadas foram estabelecidas e centenas de projetos foram desenvolvidos, com o objetivo de estimular a gestão por competência como um meio para adaptar a flexibilização das empresas privadas para o setor público. Esse processo culminou com a aprovação da reforma do serviço público, em 1992. A partir de então, os gerentes de recursos humanos passaram a ter autonomia para contratar e avaliar o desempenho dos funcionários. O modelo das competências passa também a orientar a missão e os valores das instituições canadenses.

Dessa forma, a abordagem por competências vem sendo adotada pelo setor público em países diversos países. No Brasil, Kalil (2005, p.25/48) mostra as dificuldades que as organizações de governo enfrentam para adotar a gestão por competências: restrições legais

nos processos seletivos, insuficiência de metodologias adequadas para identificar e mapear as competências das instituições, não integração da abordagem da competência a todos os subsistemas de gestão de pessoas. Apesar das dificuldades apontadas, é visível o interesse e os esforços das organizações públicas para formar e capacitar servidores não só para terem conhecimentos técnicos, mas também para desenvolverem habilidades e atitudes compatíveis com as funções que exercem. Kalil (2005, p.21/23) ainda enumera algumas competências importantes para o desempenho dos servidores públicos, como, o auto-desenvolvimento, a criatividade, a capacidade de trabalhar em equipe, de construir relacionamentos e de gerar resultados. Já a ENAP (2006, p.28), partindo de modelos teóricos e entrevistas de campo, sugeriu um rol mais amplo de competências necessárias ao exercício dos cargos diretivos em organizações públicas. Assim, foram elencadas as seguintes competências gerenciais essenciais ao bom gestor público: liderança, negociação, capacidade de assumir riscos, gestão estratégica, gestão de equipe, habilidade de comunicação, capacidade de lidar com as diferenças, criatividade, compreensão organizacional, busca de parcerias, resistência ao stress e às pressões, integridade e honestidade, confiança em si mesmo(a), capacidade de adaptação às mudanças do ambiente, conhecimento da dinâmica e prioridades do órgão e legitimidade.

## **2 METODOLOGIA DA PESQUISA**

A metodologia escolhida para o presente estudo teve por fim detalhar todos os passos que foram tomados para atingir os objetivos propostos. Tal metodologia permitiu identificar a participação feminina nas áreas diretivas e estratégicas do Superior Tribunal de Justiça – STJ, bem como, aprofundar e compreender a percepção dos servidores a respeito da representação feminina nos referidos cargos, as razões que explicariam tal percentual de participação, as competências necessárias para o exercício desses cargos e a existência de dimensão de gênero nas competências identificadas.

### **2.1 Tipo de pesquisa**

A fim de responder os questionamentos suscitados pelo problema de pesquisa foi elaborado trabalho científico do tipo monografia. Para Lakatos e Marconi (1995, p.151), monografia “é um estudo sobre um tema específico ou particular de suficiente valor representativo e que obedece a rigorosa metodologia”.

A presente pesquisa pode ser classificada, quanto aos fins, como estudo descritivo, exploratório e explicativo. Quanto aos meios, classifica-se como pesquisa bibliográfica, documental e de campo. Esta classificação partiu dos conceitos e critérios propostos por Vergara (2002, p.46/48).

A pesquisa foi descritiva porque expôs as características de determinado fenômeno, qual seja, as características e condicionantes do trabalho produtivo feminino e a participação das mulheres nos cargos superiores diretivos das organizações. Desta forma, o

presente trabalho buscou estabelecer correlações entre variáveis do fenômeno estudado, contextualizando e verificando sua reprodução dentro da organização objeto do estudo.

O estudo também se classifica como exploratório, pois, foi necessária a produção de conhecimentos sobre a percepção e a compreensão dos servidores da organização objeto do estudo a respeito do fenômeno pesquisado. Tal sondagem deu-se ante ao pouco conhecimento acumulado e sistematizado acerca do tema no âmbito da instituição estudada.

Por fim, a investigação teve caráter explicativo porque tem entre seus objetivos específicos investigar as razões que justificariam o percentual de participação feminina em cargos superiores da cúpula estratégica e gerencial do STJ, bem como a existência de dimensão de gênero nas competências identificadas como necessária para desempenho de tais cargos.

Com relação aos meios de investigação, a pesquisa foi documental porque se utilizou de documentos e de dados fornecidos pela instituição analisada, tais quais, portarias, regulamentos, resoluções, atos normativos e dados quantitativos fornecidos pela Seção de Provimento e Vacância do Superior Tribunal de Justiça - SEPRO/STJ. Além disto, a pesquisa também se classifica, quanto aos meios empregados, como bibliográfica, pois, envolveu a construção de referencial teórico a partir de livros, revistas, artigos e demais publicações científicas que fundamentaram os conceitos do tema em análise. Por fim, trata-se ainda de uma investigação de campo, pois, promoveu a aplicação de questionários entre os servidores da instituição pesquisada a fim de dispor de elementos que explicassem o fenômeno estudado.

## 2.2 Descrição dos Métodos e Procedimentos

Para viabilização da pesquisa foi efetuado, em um primeiro momento, o levantamento bibliográfico a respeito do tema a ser investigado. Buscou-se, nesta etapa, identificar e quantificar a participação feminina nos cargos diretivos das organizações públicas e privadas, nacionais e estrangeiras. Entretanto, para melhor compreensão da realidade a ser estudada e de suas causas e possíveis explicações, foi necessário, preliminarmente, contextualizar os aspectos do fenômeno, descrevendo as transformações sociais, culturais, demográficas e econômicas que levaram ao aumento da participação feminina no mercado de trabalho e as características e condicionantes desta inserção. A coleta de dados relativa ao referido levantamento foi realizada por meio do estudo sistematizado de material publicado em livros, artigos, revistas, tese de doutorado, periódicos e sites eletrônicos com a finalidade de descrever como o tema tem sido articulado no meio acadêmico. O material disponível na literatura é vasto em razão do avanço que o trabalho produtivo feminino alcançou nas últimas décadas e das evidências que, apesar dos progressos observados, as barreiras da desigualdade entre homens e mulheres não estejam sendo transpostas.

Realizado o quadro teórico do tema de pesquisa, passou-se ao levantamento documental. Tal investigação utilizou-se de regulamentos, portarias, resoluções e atos normativos acerca da estrutura organizacional do STJ e do quantitativos gerais dos cargos em comissão e das funções de confiança. Tais atos administrativos foram extraídos da base de dados Biblioteca Digital Jurídica do STJ – BDJUR. Também foram consultados dados numéricos disponibilizados pela área competente da SGP/STJ.



Dentre os atos administrativos consultados, destacaram-se o Regulamento da Secretaria do Tribunal - Ato Regulamentar nº 1, de 10 de abril de 2007 – e a Resolução nº 6, de 30 de junho de 2009.

O Ato Regulamentar nº 1 de 10 de abril de 2007, posteriormente alterado pelo Ato Regulamentar nº 2 de 5 de julho de 2007 dispõe, entre outros, acerca da estrutura orgânica do STJ e das atribuições e alçadas decisórias dos titulares dos cargos em comissão e das funções comissionadas. O artigo 134 desse ato estabelece:

Art. 134. Os cargos em comissão, escalonados de CJ-1 a CJ-4, destinam-se ao exercício de atribuições de direção, chefia e assessoramento e as funções comissionadas, escalonadas de FC-1 a FC-6, ao exercício de atribuições de chefia intermediária e assistência (BRASIL, 2007, p.36)

Constata-se pela leitura do referido artigo que as funções e cargos comissionados do STJ destinam-se indiscriminadamente tanto as atribuições de direção e chefia, objeto do presente trabalho, como as funções de assessoria e assistência intermediária. A fim de determinar e quantificar a cúpula diretiva do tribunal, foi consultada a Resolução nº 6, de 30 de junho de 2009 (BRASIL, 2009). Este ato administrativo determina em seu Anexo II a atual composição dos cargos e das funções comissionadas.

De posse dos referidos dados foram solicitados a SEPRO/STJ, por meio de correspondência eletrônica, dados a respeito dos quantitativos atualizados de servidores do Tribunal, sua distribuição por gênero e, finalmente, o quantitativo de servidores ocupantes de cargos gerenciais, por gênero. O atendimento da demanda ocorreu em 4 de outubro de 2010 e 26 de outubro de 2010.

A partir das informações colhidas na investigação bibliográfica e documental, foi possível confirmar e dimensionar o problema de pesquisa, ou seja, identificar e mensurar a participação feminina nas áreas diretivas e estratégicas do STJ. A fim de estabelecer a percepção dos servidores do STJ a respeito da representação feminina nos cargos superiores

de lideranças do tribunal, as explicações que justificariam tal participação, as competências necessárias para exercício dos referidos cargos e a existência de dimensão de gênero nas competências identificadas, foi realizada pesquisa de campo por intermédio de questionários fechados para auto- preenchimento e retorno voluntário.

O questionário aplicado foi estruturado a partir de dados colhidos no levantamento bibliográfico e da percepção da própria autora da pesquisa a respeito de características da organização objeto do estudo. Tal formulário constava de 9 perguntas, das quais, 4 questões tratavam das percepções a serem identificadas e 5 questões delimitavam o perfil do respondente quanto ao sexo, à faixa etária, ao nível de escolaridade, à função ocupada e à unidade de lotação. Foi utilizado o software question pro na condução do survey on line e enviado para todos os servidores do Tribunal, por meio de correspondência eletrônica, a apresentação da pesquisa, as instruções para seu preenchimento e o link do sítio eletrônico onde se encontravam as questões a serem respondidas. Embora Miller e Miller (1991 apud ENAP, 2006, p.10) ressaltem alguns limites dessa alternativa, particularmente no que diz respeito a taxa de retorno, há o reconhecimento de que essa é uma estratégia frequentemente utilizada por empresas e governos municipais, especialmente, quando o público-alvo da pesquisa é composto por parcelas da elite ou população especializada. Desta forma, apesar da limitação inerente a este tipo de sondagem, este é um procedimento eficaz para dimensionar e confirmar as tendências verificadas nas fases anteriores da pesquisa.

Deve-se ainda ressaltar que foi estabelecido como universo de pesquisa para aplicação dos surveys todos servidores ativos do STJ, nestes incluídos os servidores requisitados com ou sem vínculo efetivo e os servidores em exercício provisório no tribunal, perfazendo um total de 2.900 pessoas, segundo dados fornecidos pela SEPRO/STJ, em 4 de outubro de 2010. Foram excluídos do estudo os agentes políticos ou membros da magistratura

(Ministros do STJ e Desembargadores convocados), pois, as especificidades para nomeação e ocupação destes cargos são diferenciadas e fogem ao escopo do presente trabalho.

A opção por não limitar o universo de pesquisa a uma área ou órgão específicos do tribunal justifica-se na medida que a distribuição dos servidores por gênero não é uniforme nos diversos setores da Corte. A formação de nichos ocupacionais como vislumbrado por FCC (2007) e salientado por Castro e Lavinias (1992 apud MOURÃO, 2006, p.18) é verificado na pouca diversificação intra-setorial de determinadas áreas da instituição. Assim, por exemplo, constata-se a preponderância feminina nas Secretárias de Gestão de Pessoas e Coordenadoria de Taquigrafia. Em contrapartida, a Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação e a Secretaria de Segurança concentram um maior contingente de servidores homens. Desta forma, limitar o universo a alguma área ou áreas do tribunal poderia distorcer os resultados da pesquisa.

Ademais, a amostra fixada (3% dos servidores do STJ) trata-se de uma população mínima considerada representativa do universo de pesquisa (2.900 servidores). Assim, embora estabelecida a população amostral, não foi limitado o número de questionários a serem respondidos dentro do lapso temporal de 15 dias contados a partir 14 de outubro de 2010, data em que o questionário foi enviado aos servidores do tribunal através do e-mail corporativo.

Decorrido o lapso temporal estabelecido para o preenchimento da sondagem de campo, o software question pro acusou a visualização da pesquisa por 666 servidores, sendo que, 461 servidores iniciaram o questionário sem, no entanto, concluí-lo e 317 servidores preencheram efetivamente o survey. Tendo em vista que o universo de trabalho totalizava 2.900 servidores, a participação na pesquisa representou aproximadamente 11% dos servidores da Corte. Assim, apesar de uma das limitações do envio de questionários para

auto-preenchimento por meio eletrônico ser a baixa taxa de retorno, houve um alto grau de sensibilização e permeabilidade da pesquisa entre os servidores do tribunal.

A tabulação e o tratamento estatístico dos dados obtidos foram realizados pelo software de pesquisa question pro.

### 3 RESULTADOS DA PESQUISA

Neste capítulo, são apresentados e discutidos os principais resultados descritivos de cada variável do presente estudo.

#### 3.1 Características demográficas e funcionais da amostra

O perfil dos participantes da pesquisa foi delineado com base nas variáveis relativas à idade, ao gênero, ao nível de escolaridade, à função ocupada e à unidade de lotação no tribunal.

Com relação à faixa etária, aproximadamente 74% dos participantes tinham idade que variava entre 30 e 49 anos. A distribuição nas faixas etárias superiores e inferiores a faixa preponderante foi praticamente equitativa: 13,57% dos participantes tinham entre 18 a 29 anos e 12,62% tinham idade superior a 50 anos.

No que se refere ao gênero, houve predominância do sexo feminino (52,4%).

Constatou-se um grande percentual de participantes (58,73%) com nível de formação em grau de pós-graduação/MBA. Já a escolaridade de nível superior completo foi apontada por 29,52% dos respondentes. 6,67% da amostra indicou a formação de nível médio completo. As pós-graduações *stricto sensu* mestrado e doutorado representaram aproximadamente 5% da amostra. Não houve participantes com nível de formação fundamental ou em grau de pós-doutorado.

Quanto à distribuição por nível funcional, 50,16% dos respondentes não exerciam função de confiança ou cargo em comissão. Já 35,46% exerciam função de confiança dos níveis FC-02 a FC-06 e 14,37% ocupavam algum cargo em comissão (níveis CJ-01 a CJ-04).

Em relação à unidade de lotação, os servidores mais sensibilizados para contribuir com a pesquisa estavam lotados nos Gabinetes de Ministros (20,26%) e na Secretaria de Órgãos Julgadores (15,69%).

Os gráficos 4 a 8 ilustram o perfil dos participantes da pesquisa:

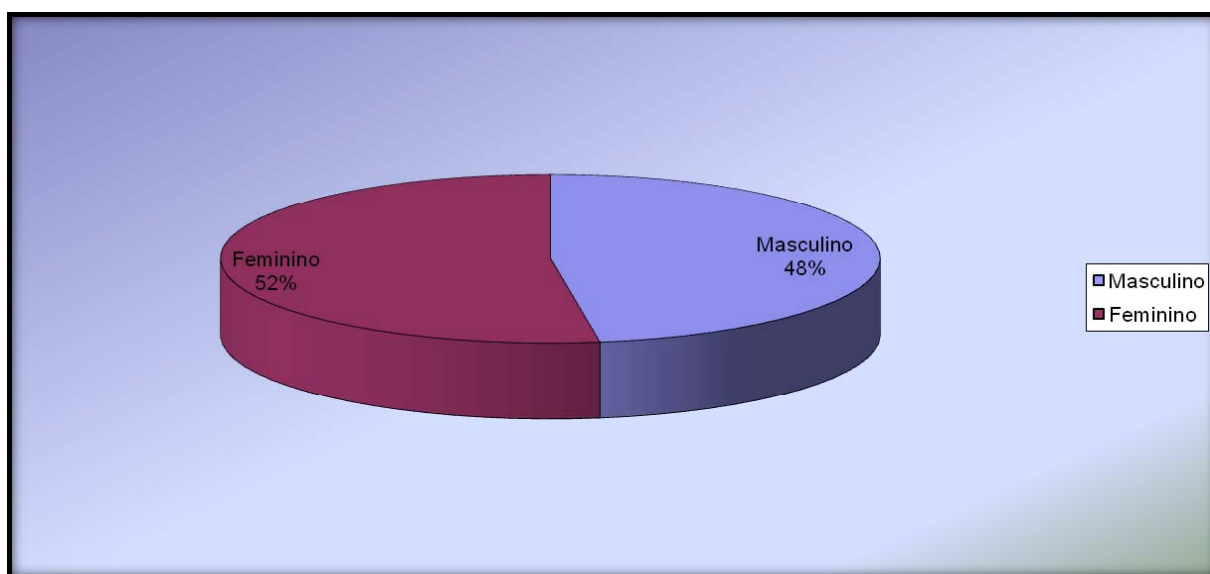


Gráfico 4 - Distribuição por sexo

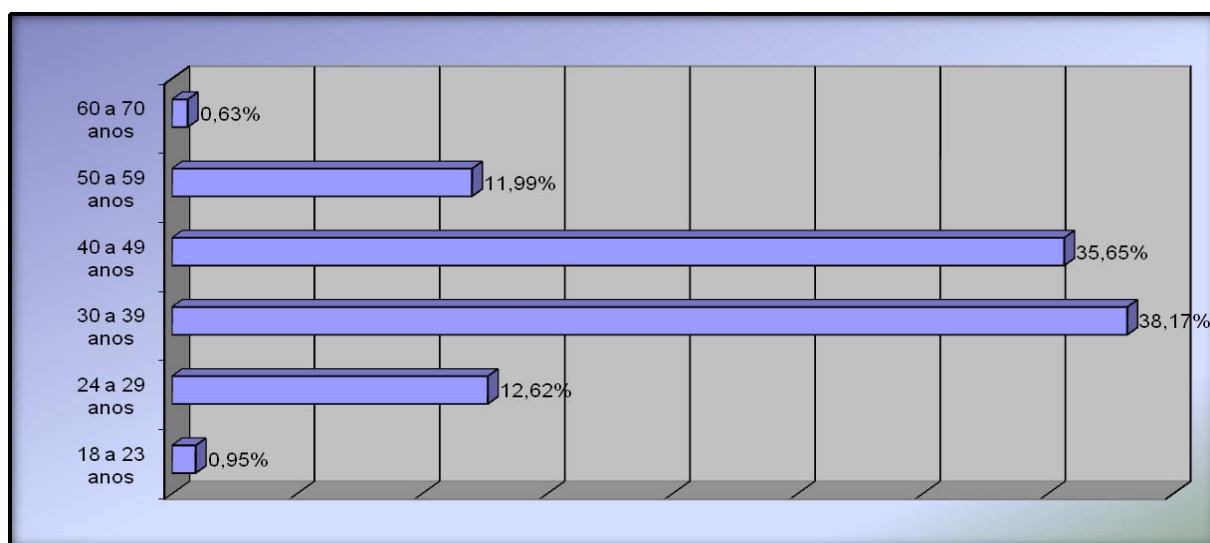


Gráfico 5- Distribuição por idade

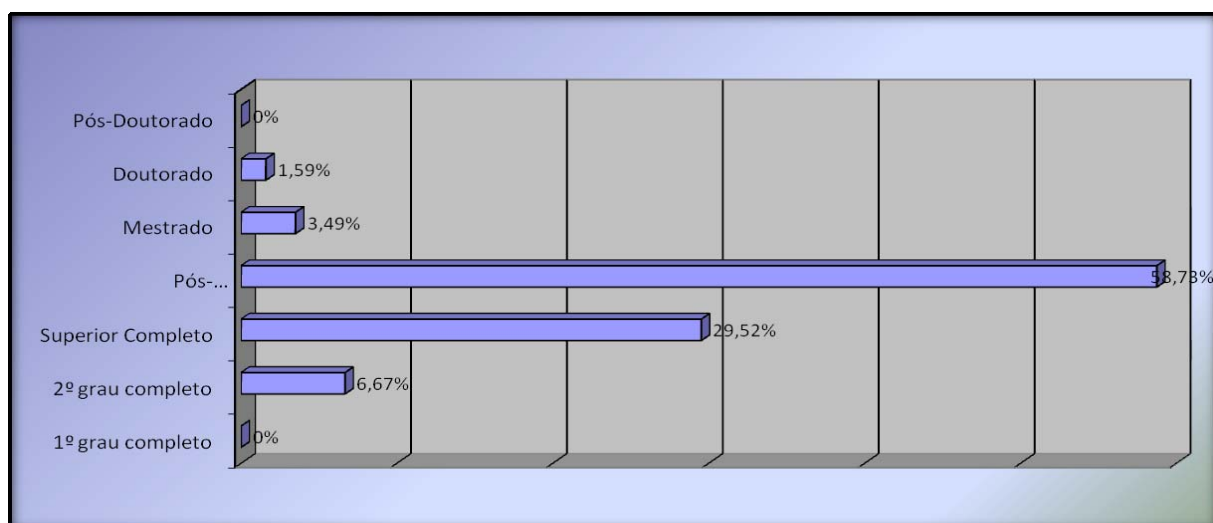


Gráfico 6- Distribuição por formação acadêmica

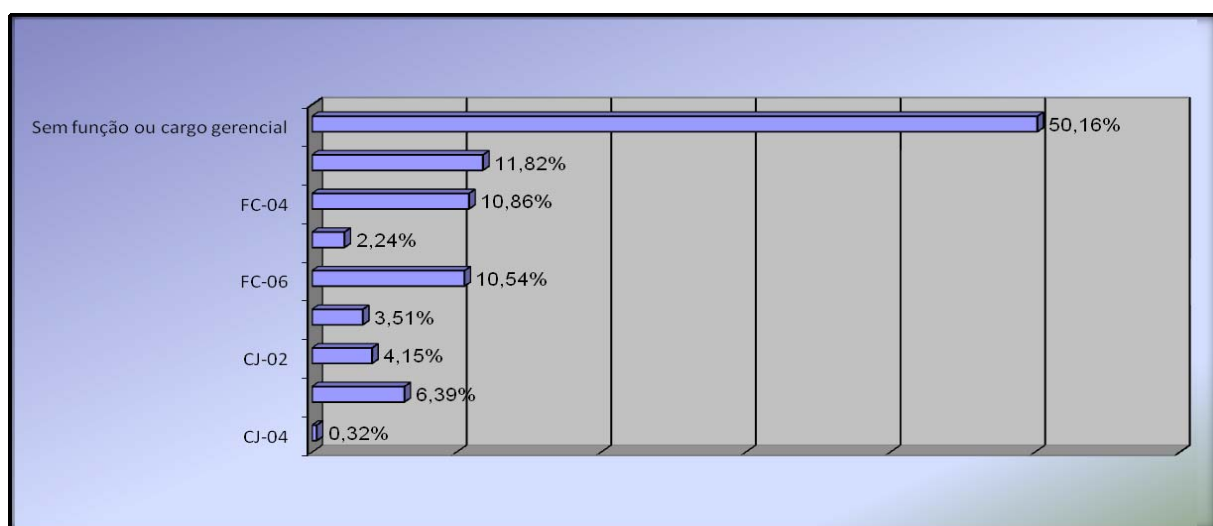


Gráfico 7- Distribuição por nível de função

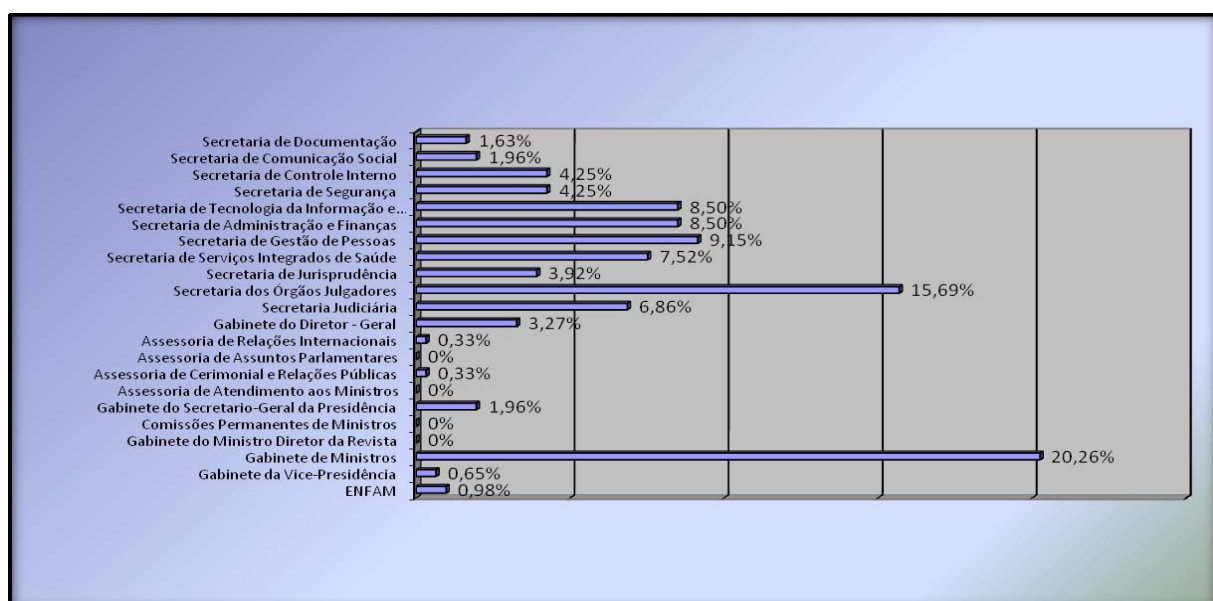


Gráfico 8 - Distribuição por áreas

### 3.2 Participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ

A participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ foi mensurada durante o levantamento documental da pesquisa.

Segundo dados fornecidos pela SEPRO/STJ, as mulheres representam 48,86% do universo de pesquisa (servidores efetivos ativos, servidores requisitados com ou sem vínculo efetivo e servidores em exercício provisório no tribunal).

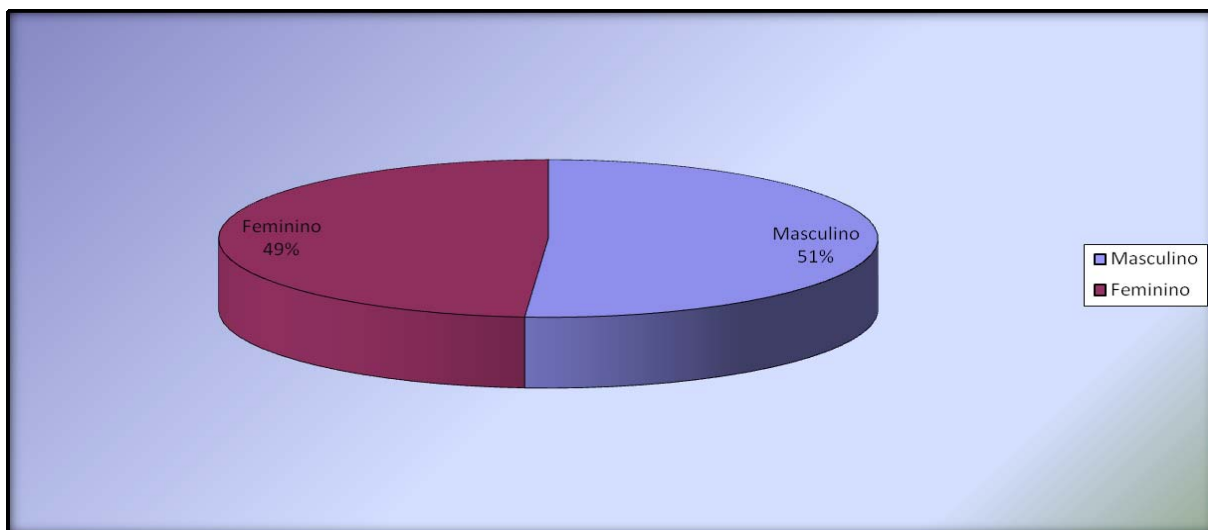


Gráfico 9 – Distribuição percentual de servidores ativos do STJ por gênero

A representação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ é de 46,43% no nível CJ-3 (Assessor chefe, Chefe de Gabinete, Chefe de Representação e Secretário); 40,68% no nível CJ-02 (Coordenador) e 42,78% no nível FC-06 (Chefe de Seção e Taquígrafo Supervisor). Não existem mulheres ocupando cargos de nível CJ-04. No total geral, as mulheres representam aproximadamente 43% do grupo diretivo do tribunal.

O gráfico 10 apresenta o percentual total de participação feminina nos cargos gerenciais do STJ.



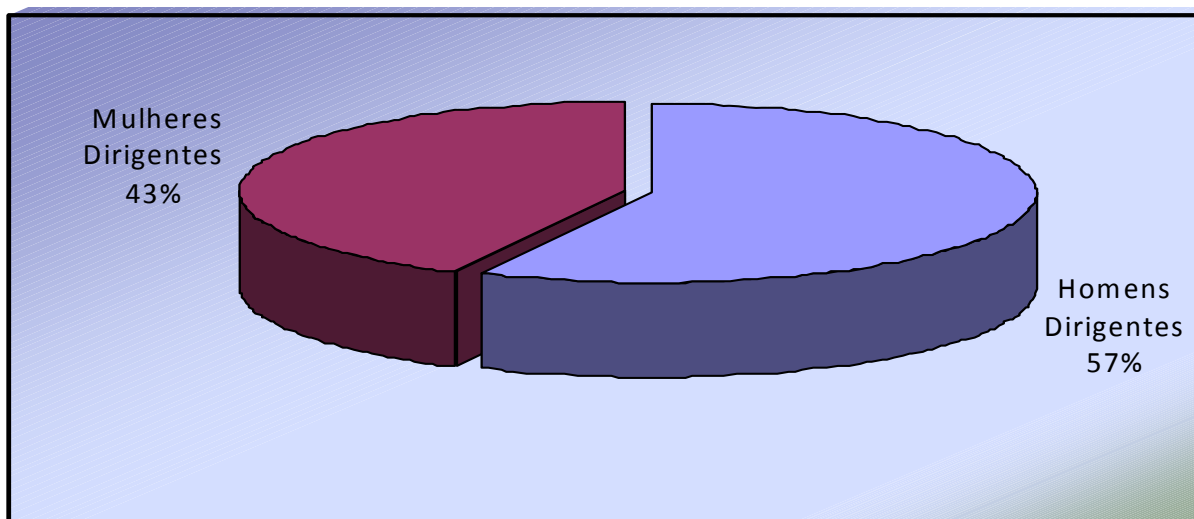


Gráfico 10 – Percentual total de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ

Os gráficos 11 e 12 ilustram a participação feminina nos cargos diretivos do STJ desagregada por código de cargo/função e por denominação de cargo/função:

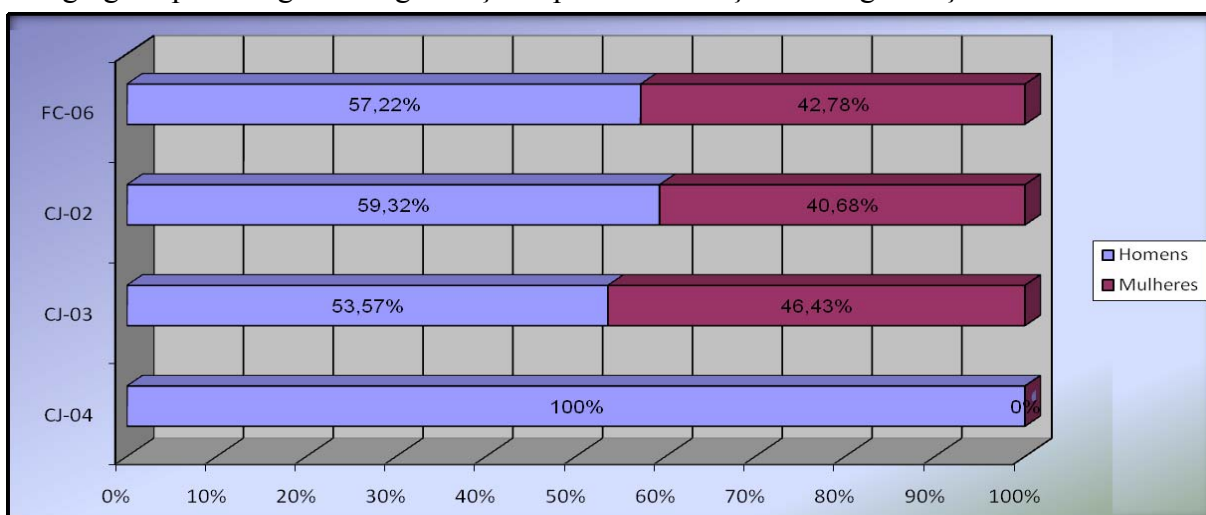


Gráfico 11 – Percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ, segundo código de cargo/função

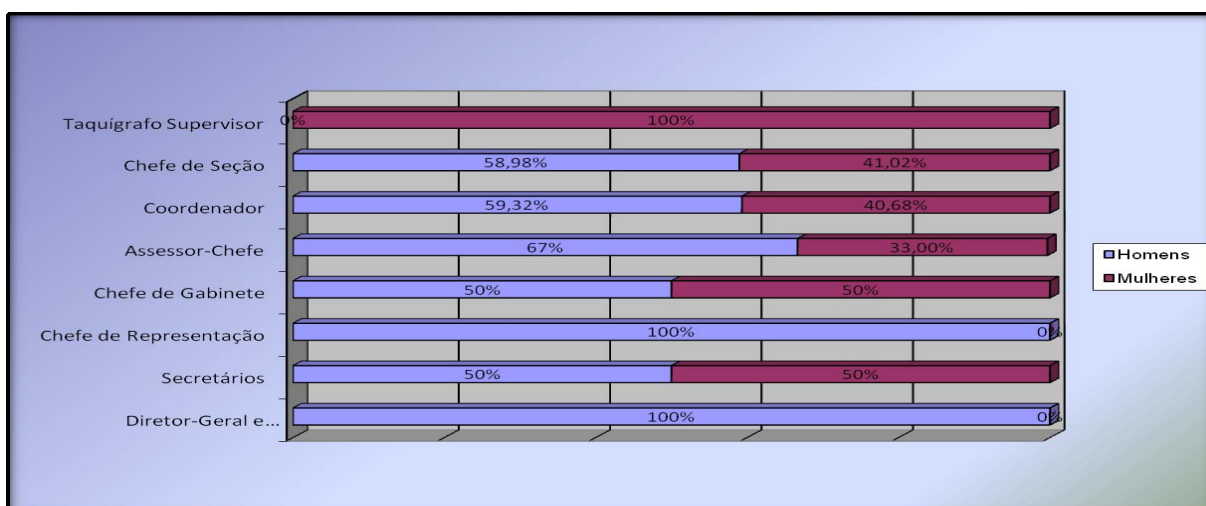


Gráfico 12 – Percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ, segundo denominação de cargo/função

Com relação a percepção dos servidores a respeito da participação de mulheres nos cargos diretivos e estratégicos do STJ, 57,41% dos respondentes da sondagem de campo avaliaram-na como adequada/suficiente. Já 21,77% julgaram-na mais ou menos adequada. Apenas 6,94% dos participantes consideram a representação feminina nos cargos gerenciais do tribunal como inadequada. 13,88% dos respondentes alegaram não ter informações a respeito.

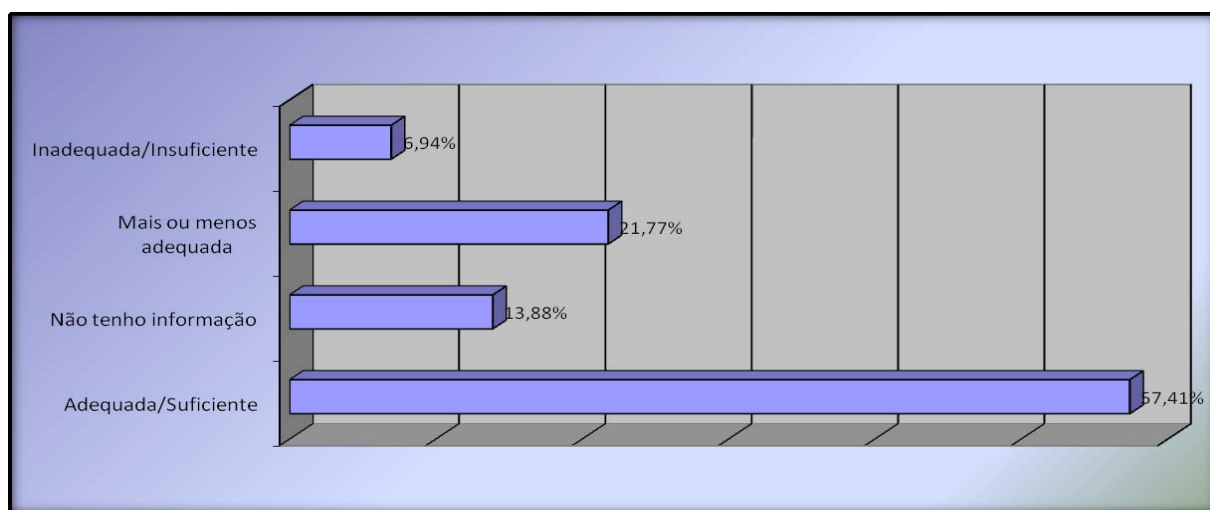


Gráfico 13– Percepção dos servidores a respeito da participação de mulheres nos cargos diretivos e estratégicos do STJ

### 3.3 Razões apontadas para justificar o percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do STJ

No que se refere às razões que justificariam o percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do tribunal, 28,25% dos participantes da pesquisa responderam que as mulheres possuem competências apropriadas e necessárias ao desempenho de funções gerenciais.

A maternidade e os cuidados com a família foram considerados como limitantes das possibilidades de exercício de cargos de direção por 20,63% dos respondentes. Já

flexibilidade de horário permitida pelo tribunal foi apontada como fator propiciador da maior participação feminina nestes cargos por 12,70% dos servidores.

O gráfico 14 evidencia, percentualmente, as razões indicadas pelos servidores que justificariam a participação feminina nos quadros diretivos do Tribunal

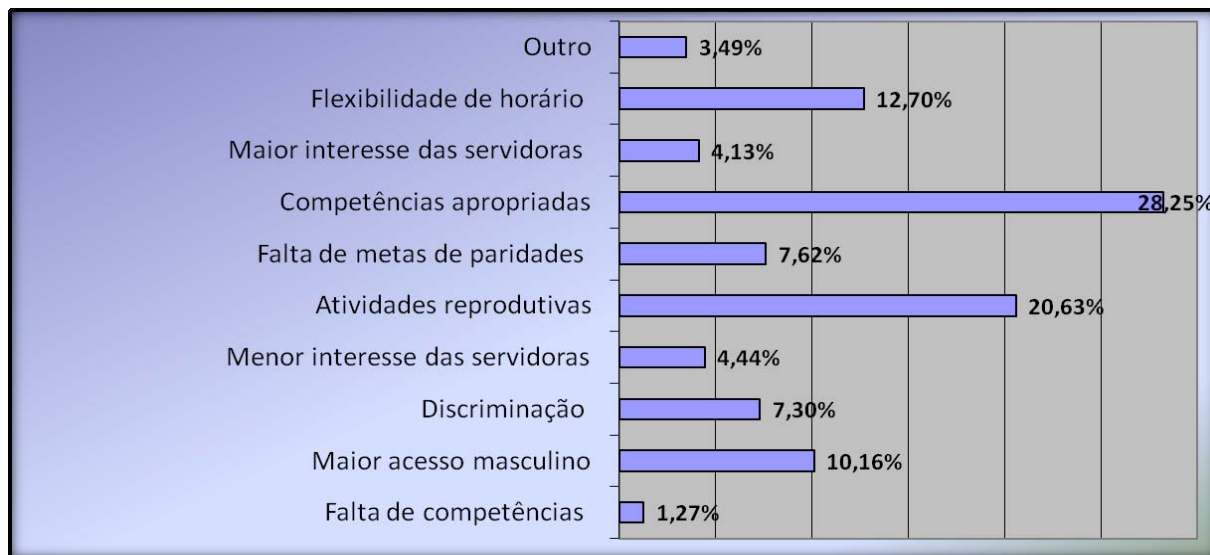


Gráfico 14 - Razões apontadas pelos servidores do STJ que justificariam a participação feminina nos quadros diretivos do Tribunal.

### 3.4 Competências necessárias para o exercício de cargos gerenciais

A questão das competências foi tratada de forma mais direta na sondagem de campo. O questionário de pesquisa listava um rol de competências necessárias para o exercício de cargos gerenciais formulada a partir de modelo proposto pela ENAP (2006, p.28).

Solicitou-se ao respondente que avaliasse a importância das competências listadas considerando a graduação: muito importante, importante, mais ou menos importante, pouco importante e nada importante. A cada graduação foi atribuída um valor numa escala de 5 pontos, no qual 1 é igual à graduação muito importante e 5 é igual à graduação nada importante. O gráfico 15 evidencia os resultados obtidos.

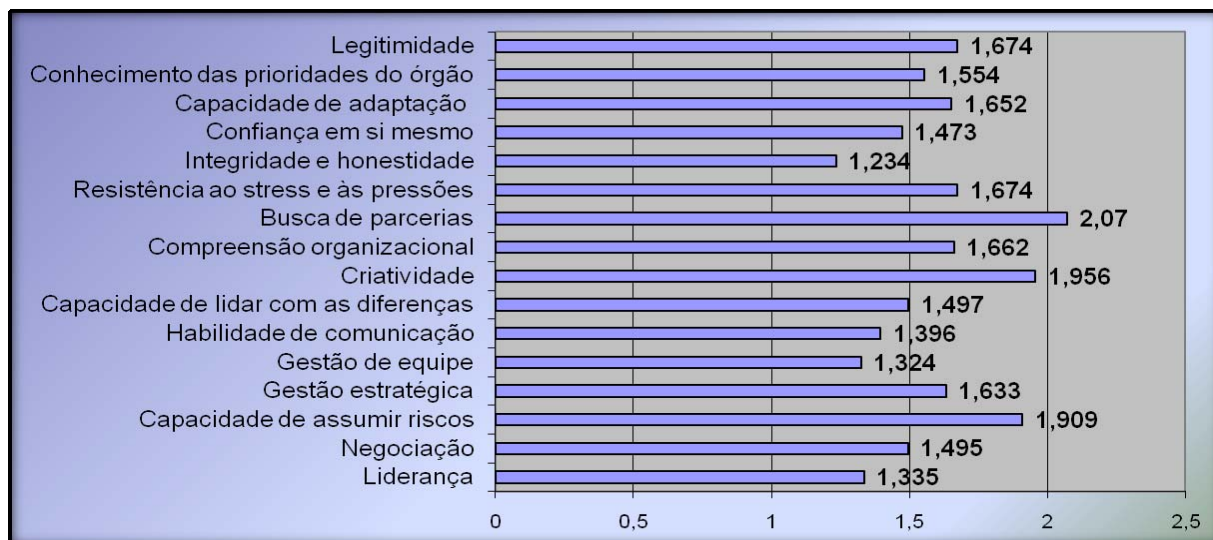


Gráfico 15 - Avaliação do grau de importância das competências necessárias para o exercício de cargos gerenciais pelos servidores do STJ.

### 3.5 Dimensão de gênero nas competências gerenciais

A fim de identificar se os servidores do STJ percebiam alguma dimensão de gênero dentre as habilidades, atitudes e conhecimentos listados na seção anterior, foi solicitado que indicassem as competências faltantes às mulheres para um bom desempenho profissional nos cargos de diretivos e estratégicos do tribunal. Esta questão foi formatada no software questionpro de modo a possibilitar a marcação de mais de uma resposta. No entanto, se o servidor optasse por marcar a opção “as mulheres possuem todas as competências para um bom desempenho profissional nos cargos de diretivos e estratégicos do STJ” não era possível efetuar nenhuma outra marcação.

Deste modo, aproximadamente 78% dos respondentes afirmaram que não faltava nenhuma competência às mulheres para o exercício de cargos de chefia.

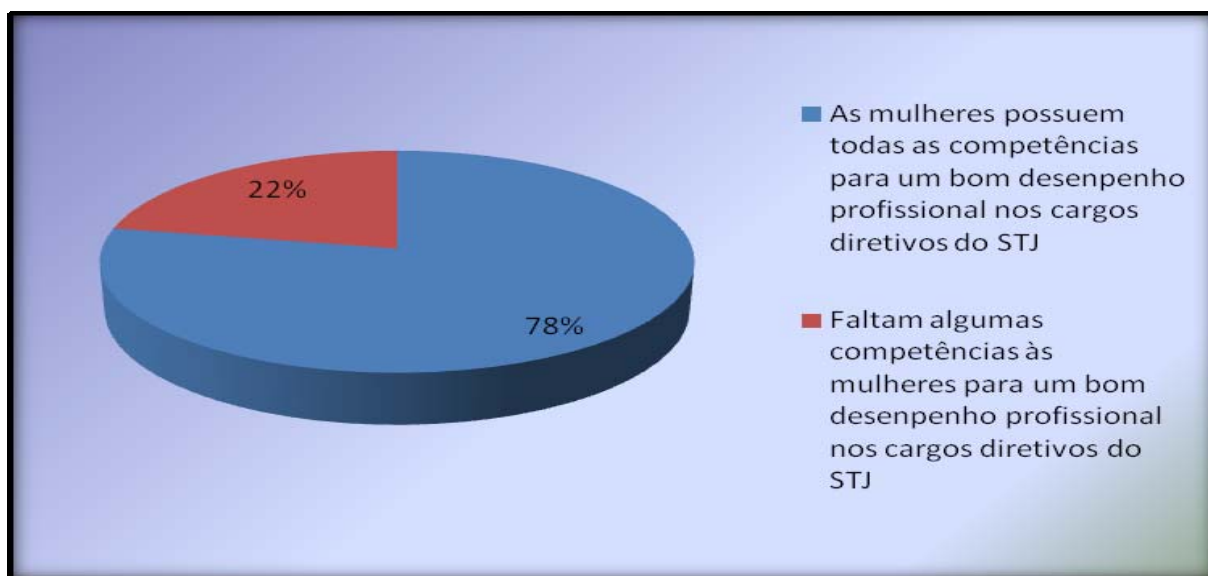


Gráfico 16 – Existência de dimensão de gênero nas competências gerenciais

O gráfico 17 aponta, percentualmente, os resultados das respostas dadas pelos participantes que identificaram competências ausentes no gênero feminino para o desempenho de cargos gerenciais.

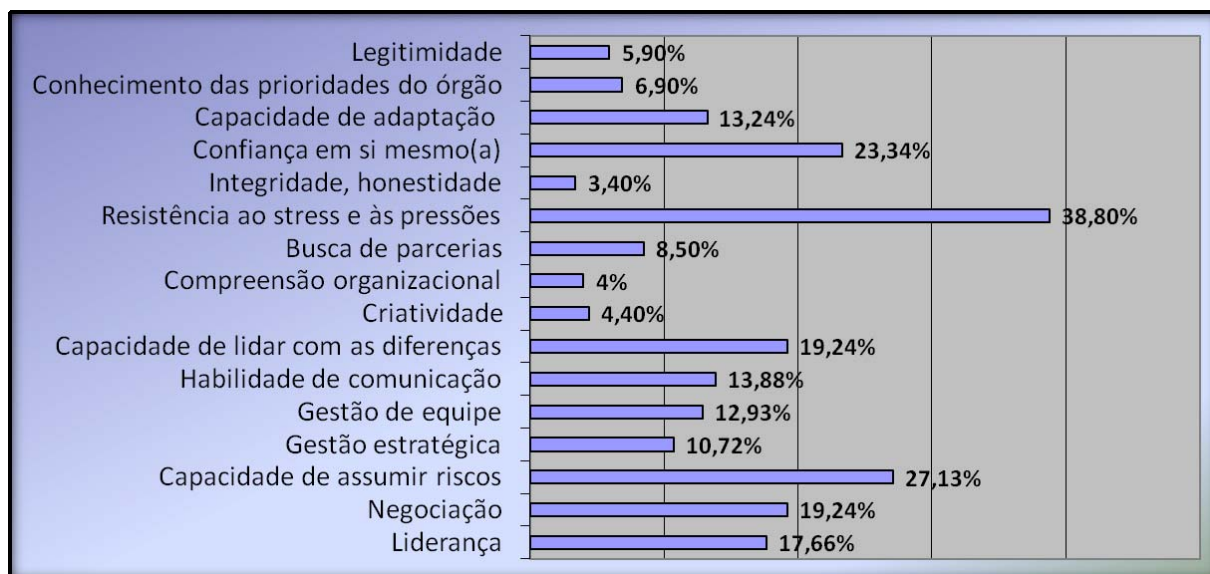


Gráfico 17 – Competências gerenciais ausentes no gênero feminino

#### 4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

As mulheres representam aproximadamente 43% do quadro diretivo do STJ. Constata-se, desta forma, a existência de sub –representação feminina na cúpula gerencial do tribunal. No entanto, a desproporção encontrada é pequena quando confrontada com os percentuais de participação feminina em cargos gerenciais superiores do Poder Executivo Federal ou, mesmo, da iniciativa privada. Ademais, deve-se considerar que no cômputo total de servidores da Corte, o percentual de mulheres (48,86%) é ligeiramente inferior ao percentual de homens.

Cabe ainda enfatizar que a isonomia entre o número de homens e mulheres marca os níveis gerenciais de Secretários e Chefes de Gabinete. Tais cargos comissionados, cujo código é CJ-3, representam o segundo grau mais alto da hierarquia funcional do tribunal, abaixo apenas dos cargos código CJ-4 ocupados pelo Diretor Geral e pelo Secretário Geral da Presidência.

É notável também atentar para exclusividade feminina nos cargos gerenciais de taquígrafo supervisor. A alta representatividade feminina em alguns cargos pode ser considerada um indicativo de evidência encontrada no levantamento bibliográfico da pesquisa: o perfil de segregação ocupacional por gênero. Desta forma, determinadas áreas seriam mais propícias à inserção feminina, pois, representam atividades tradicionalmente moldadas pelo lugar feminino na esfera da reprodução, conforme afirmado por Lavinias, Amaral e Barros (2000 apud MOURÃO, 2006, p.18) e Bruschini e Puppini (2004, p.111). Percebe-se assim, que além da exclusividade feminina nos cargos gerenciais de taquígrafo supervisor, algumas Secretarias dirigidas por mulheres são tradicionais nichos ocupacionais femininos no mercado de trabalho, tais quais, gestão de pessoas, comunicação social e documentação. Já algumas secretarias gerenciadas por homens são locus comumente

masculinos: tecnologia da informação, segurança e administração e finanças. Por outro lado, é interessante perceber a maciça presença masculina na direção do serviço de saúde do tribunal, área, em geral, mais atrativa às mulheres.

Ademais, a percepção dos servidores acerca da participação de mulheres nas áreas diretivas do tribunal comprova a baixa sub-representatividade feminina nestes cargos: aproximadamente 60% dos participantes da pesquisa consideram-na adequada ou suficiente. Assim, a impressão dos participantes se coaduna com a realidade encontrada. Deve-se observar, entretanto, que em sondagem semelhante realizada pela ENAP (2006, p.15) constatou-se que a percepção dos servidores ocupantes de cargos DAS 4,5 e 6 do serviço público federal estava distorcida. A ENAP atribuiu esta distorção à significativa presença feminina nos escalões inferiores do serviço público federal o que induziria a uma falsa impressão de que é equitativa a distribuição entre homens e mulheres nas estruturas de trabalho.

Com relação às razões que justificariam o percentual de participação feminina nos cargos superiores de liderança do STJ, verificou-se que a maior parte da amostra (28,25%) atribuía a boa representatividade feminina nesses cargos à competência das mulheres para exercê-los. Por outro lado, um percentual próximo de respostas (20,63%) chamou a atenção para maiores responsabilidades femininas na esfera reprodutiva como limitante para o acesso aos cargos diretivos. Em terceiro lugar, 12,70% dos respondentes consideraram a flexibilidade de horários do STJ como propiciador da maior inserção de mulheres nos cargos gerenciais uma vez que possibilitaria a conciliação entre as responsabilidades familiares e as responsabilidades funcionais.

Através dessas respostas é possível constatar que os servidores reconhecem a legitimidade das lideranças femininas do STJ ao apontar que elas possuem capacidades, habilidades e atributos para ocupar tais cargos. Entretanto, um número expressivo da amostra



(aproximadamente 33%) atentou para o papel feminino no trabalho reprodutivo. Percebe-se que a literatura acadêmica confirma a tensão existente entre o trabalho produtivo feminino e o trabalho reprodutivo. Conforme a FCC (2007), o trabalho feminino não é determinado só pela oferta e pela qualificação profissional, pois sofre outros efeitos condicionantes que impõe limites ou sinalizam possibilidades às mulheres no desempenho de atividades produtivas. Assim, a maternidade e responsabilidades domésticas realmente podem ser consideradas um limitante do acesso de mulheres aos cargos gerenciais do STJ. Por outro lado, a flexibilidade de horários possibilitada pelo Tribunal permitiria às servidoras melhor compatibilizar o trabalho reprodutivo com a função gerencial de forma a disputar tais funções em maior condição de igualdade com colegas do sexo masculino.

Ainda, pode-se inferir pelas percepções dos servidores que a almejada redistribuição das responsabilidades pelos cuidados e pelos trabalhos domésticos proposta pela OIT (2010a, p.4) não ocorreu. Persistem, ainda, as concepções culturais que consideram a reprodução social como uma responsabilidade maior das mulheres. Conforme Todaro, Godoy e Abramo (2002, p. 200), essas percepções também revelam preconceitos que projetam a imagem de uma mulher fundamentalmente ligada à vida familiar e à vida doméstica, o que limitaria a sua adequada inserção e desempenho profissional. São preconceitos moldados por resquícios da sociedade patriarcal, resposta apontada por 7,30% dos servidores, e que podem, assim, justificar o maior acesso masculino aos quadros diretivos das organizações, resposta apontada por 10,16% dos participantes.

Deste modo, a flexibilidade de horários possibilitada pelo Tribunal pode estar desempenhando um papel mais relevante na participação feminina nos cargos diretivos do que o demonstrado pela sondagem. Deve-se ressaltar ainda que, neste caso, conforme apontaram Mourão (2006, p.33) e Bruschini e Puppini (2004, p.112), a atitude menos discriminatória da Administração Pública, neste estudo representada pelo STJ, em relação ao trabalhador



favoreceu a inserção feminina nos quadros de pessoal. Já a flexibilidade do trabalho feminino em termos de horários, tempo de entrada e saída, conforme observado por Castells (1999, p.208), ENAP (2006, p. 42) e Lavinias, Amaral e Barros (2000, apud MOURÃO, 2006, p.18) aumentou as oportunidades femininas na disputa por cargos gerenciais.

Ademais, propostas políticas protecionistas do tipo discriminação positiva foram rejeitadas por boa parte dos respondentes da pesquisa haja vista que apenas 7,62% dos participantes apontaram a opção “faltam metas de paridades entre os sexos no preenchimento destes cargos”. Tal tendência também foi verificada por Bruschini e Puppini (2004, p.136) que observaram que há quase unanimidade de opiniões contrárias à política de quotas para mulheres em cargos gerenciais, sendo ampla a cultura da meritocracia, ou seja, a percepção de que a escolha para exercer esses cargos deveria ser baseada, exclusivamente, em critérios de competência e dedicação ao trabalho.

Quanto às competências necessárias ao exercício dos cargos gerenciais, observa-se que ao dar pontuação quase que equivalente a todas as competências apresentadas, os respondentes da pesquisa demonstram uma visão integrada das capacidades, habilidades e atributos exigidos pelos cargos gerenciais.

Apesar de todas competências listadas terem sido consideradas muito importantes ou importantes para o exercício de cargos gerenciais, observa-se que os atributos “integridade e honestidade” e as habilidades e capacidades “gestão de equipe” e “liderança” foram consideradas as mais importantes dentre as listadas. Ainda, deve-se ressaltar o momento político pelo qual o Brasil estava passando na época da coleta dos dados, interstício entre 1º e 2º turno das eleições. Tal evento pode ter influenciado a grande relevância dada aos atributos “integridade e honestidade” em relação as demais competências listadas, segundo observa a ENAP (2006, p.53). Além disso, a indicação da competência liderança como muito

importante pode ser indicativa da permanência histórica da associação que se faz entre as ações de liderar e dirigir ou comandar, conforme também destaca a ENAP (2006, p.30)

Finalmente ao avaliar se faltariam competências as mulheres para o exercício de funções gerenciais, os participantes da pesquisa foram quase unânimes ao reconhecer que as mulheres possuíam todas as capacidades, habilidades e atributos para o exercício destes cargos. Indícios deste reconhecimento já tinham sido apontados em questão anterior quando os servidores atribuíram a alta representatividade de mulheres nos cargos diretivos do STJ à competência feminina para exercício destes cargos.

Ademais, apesar de ter sido baixo o percentual de participantes que apontou competências faltantes às mulheres, chama a atenção o fato de o número de indicações ter se concentrado quase que exclusivamente nas citações “resistência ao stress e às pressões”, “capacidade de assumir riscos” e “confiança em si mesma”.

Ao afirmar que as mulheres resistem menos ao stress e às pressões, os participantes da pesquisa podem estar sinalizando para situação de sobrecarga que algumas servidoras dirigentes enfrentam ao tentar conciliar as demandas do trabalho produtivo e do trabalho reprodutivo. Tal situação também foi observada por Mourão (2006, p.50/52) ao verificar que mulheres ocupantes de altos postos gerenciais na Administração Pública Federal relatavam grandes sacrifícios pessoais. Ainda, segundo Mourão (2006,p.61)

As mulheres gerentes demonstram a preocupação em conciliar o trabalho com a família e as responsabilidades com o lar. As exigências do cargo fazem com que passem muitas horas no ambiente de trabalho, o que implica sofrimento por não poderem dar também a devida atenção à vida privada. Neste caso, precisam contar com a compreensão dos familiares para evitar a culpa. O apoio familiar é identificado como facilitador para exercer com êxito a função gerencial. Sendo assim, inferimos que as mulheres estariam a “meio caminho” do espaço privado/feminino e do público/masculino.

Sobre os conflitos das gerentes femininas, Greer (2001 apud MOURÃO, 2006, p.51) ainda enfatiza que as contradições enfrentadas por essas mulheres jamais foram tão contundentes como agora.

Neste sentido, é interessante que a SGP/STJ promova ações, cursos e oficinas de combate ao stress voltadas para servidoras gerentes de forma a atenuar tais tensões que geram altos custos não só para mulheres, mas, também para pessoas que necessitam de seus cuidados (crianças, adolescentes, idosos/as, pessoas com deficiência, doentes, entre outras) e para própria organização.

Já a falta das competências “Capacidade de assumir riscos” e “confiança em si mesma” pode ser creditada à visão das mulheres como sendo mais inseguras ou extremamente cuidadosas e, por isto, pouco afeitas a situações de riscos e imprevisíveis. Mourão (2006, p.20) atribui algumas visões a respeito do trabalho feminino a representação social herdada da segregação das mulheres do âmbito público. No entanto, não foi possível precisar na pesquisa bibliográfica ou na sondagem de campo se a ausência das competências mencionadas referem-se realmente a representações sociais discriminatórias ou se espelham um traço da realidade. Desta forma, verifica que tais menções necessitam ser confirmadas com pesquisas adicionais que possibilitem aprofundamento neste campo de estudo.

## CONCLUSÃO

O presente estudo estabeleceu como principal objetivo investigar a participação feminina nas áreas diretivas e estratégicas do STJ. Essa investigação ainda buscou examinar as razões que justificariam o percentual de participação encontrado, reconhecer as competências necessárias para desempenho de cargos de liderança e a existência de dimensão de gênero nas competências identificadas. Partiu-se do pressuposto que existiria sub-representação feminina nos cargos gerenciais do tribunal motivada, em grande parte, pelo maior número de compromissos familiares e pelos evidentes resquícios de patriarcalismo presentes na sociedade, sem, no entanto, encontrar respaldo na falta de competência feminina para o exercício das referidas funções.

Os resultados alcançados confirmaram parcialmente as hipóteses aventadas e reforçam a importância de reflexão mais aprofundada sobre o tema pesquisado. Apesar da identificação de sub-representação feminina nos cargos diretivos do STJ, a desproporção encontrada não é tão significativa quanto a verificada no setor privado ou, mesmo, no âmbito do poder executivo federal. Além disso, a percepção dos participantes da pesquisa a respeito da representação feminina nos cargos gerenciais do tribunal se coaduna com a realidade encontrada. Segundo a maior parte desses respondentes, as razões para o maior acesso feminino aos cargos diretivos do tribunal estão vinculadas às competências das mulheres para desempenhar funções gerenciais e a flexibilidade de horários possibilitada pelo tribunal que permite a conciliação das responsabilidades domésticas com a função gerencial. Entretanto, uma parte expressiva dos servidores participantes do estudo também indicou que o papel das mulheres como principal responsável pelo trabalho reprodutivo é um limitante da ascensão funcional feminina. Por fim, apesar de ressaltarem a legitimidade das lideranças femininas do tribunal ao afirmarem que as mulheres possuem todas as competências necessárias e

apropriadas ao desempenho das funções gerenciais, uma pequena parcela dos participantes da pesquisa identificou a resistência ao stress e às pressões como competência gerencial ausente às mulheres. Tal citação pode ser um indício de sobrecarga das servidoras gerentes do STJ na acumulação de múltiplas jornadas de trabalho.

O estudo aqui apresentado também pretendeu suscitar o debate sobre a importância da promoção da equidade de gênero no âmbito das organizações. Valorizar e praticar a diversidade, combatendo qualquer tipo de discriminação, preconceito ou iniquidade, são princípios da responsabilidade social institucional. A valorização da diversidade contribui para obtenção de um clima organizacional positivo, com reflexos diretos no aumento do desempenho operacional, estímulo à cooperação e à sinergia entre os profissionais, acréscimo na satisfação no trabalho e reforço para expressão de talentos e potencialidades individuais. Alinhado a esta realidade, o STJ tem entre seus objetivos institucionais, dentro do tema Gestão de Pessoas, melhorar o clima organizacional através do comprometimento, da motivação e da satisfação dos seus servidores. Além disso, em seu código de conduta, o tribunal refuta veementemente quaisquer atitudes preconceituosas ou discriminatórias. Neste sentido, o STJ pode utilizar os conceitos e resultados aqui apresentados a fim de promover ações afirmativas, cursos e oficinas voltadas para mulheres e suas questões específicas, tais quais, stress gerado pela acumulação e sobrecarga de jornadas de trabalho e importância da negociação e do apoio familiar na divisão das responsabilidades domésticas.

Este trabalho, apesar de suas contribuições, não pretende esgotar as questões relacionadas ao tema. Pelo contrário, constitui-se em etapa inicial e assim deve ser compreendido. Houve um esforço em explorar os aspectos teóricos a fim de fornecer subsídios para pesquisas futuras. A guisa de sugestão está a realização de estudos posteriores baseados em entrevistas em profundidade com gestores do tribunal e demais servidores a fim de compreender mais aspectos do tema em análise.

## REFERÊNCIAS

BEM, S.L. The measurement of psychological androgyny. **Journal of Consulting and Clinical Psychology**. Washington, vol.42, n. 2, p.155-162, 1974.

BITENCOURT, Claudia C. **Gestão de competências gerenciais: a contribuição da aprendizagem organizacional**. 320 f. Tese (Doutorado). Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2001.

BOOG, Gustavo. **Manual de treinamento e desenvolvimento**. São Paulo: Best Seller, 1991.

BOYATIZIS, R. **The Competent Manager: a Model of Effective Performance**. New York: John Wiley & Sons Ltda., 1982.

BRASIL. Superior Tribunal de Justiça. Ato regulamentar nº 1, de 10 de abril de 2007. Institui o Regulamento da Secretaria [do] Superior Tribunal de Justiça. **Boletim de Serviço [do] Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, 12 abr. 2007. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/11664>>. Acesso em: 2 out. 2010. 16:00.

\_\_\_\_\_. Superior Tribunal de Justiça. Resolução n. 6, de 30 de junho de 2009. Dispõe sobre a estrutura organizacional do Superior Tribunal de Justiça. **Boletim de Serviço [do] Superior Tribunal de Justiça**, Brasília, 1 jul. 2009. Disponível em: <<http://bdjur.stj.gov.br/dspace/handle/2011/22580>>. Acesso em: 2 out. 2010. 16:00.

BRUSCHINI, Cristina; PUPPIN, Andrea Brandão. Trabalho de mulheres executivas no Brasil no final do século XX. **Caderno de Pesquisa**, São Paulo, v. 34, n. 121, Abr. 2004. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S010015742004000100006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010015742004000100006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 28 set. 2010. 15:00.

CASTELLS, Manuel. **O poder da identidade**. 3. ed. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CONNEL, Robert W. **Gender and Power: Society, the Person and Sexual Politics**. Stanford, California: Stanford University Press, 1987.

LAVINAS, L. Empregabilidade no Brasil: inflexões de gênero e diferenciais femininos. **Texto para Discussão**, Rio de Janeiro: IPEA, nº 826, 2001. Disponível em: <[http://www.ipea.gov.br/pub/td/td\\_2001/Td0826.pdf](http://www.ipea.gov.br/pub/td/td_2001/Td0826.pdf)>. Acesso em: 20 out. 2010. 09:45.

LINHARES, L., LAVINAS, L. Mulheres e Trabalho: lei e mercado. **Revista Proposta**, Rio de Janeiro, n.72, p.52-61, mar/maio. 1997.

LEVITT, Steven D.; DUBNER, Stephen J. **Superfreakonomics: o lado oculto do dia a dia**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

ENAP, Escola Nacional de Administração Pública. Gênero, raça e competências de direção no Serviço Público Federal. **Cadernos ENAP**, Brasília, n.31, p. 7-69, 2006. Disponível em:

<<http://www.enap.gov.br/index.php?option=content&task=view&id=258>>. Acesso em: 26 set.2010. 16:15.

FCC, Fundação Carlos Chagas. **Bancos de dados sobre o trabalho da mulher**. São Paulo: 2010. Disponível em: <<http://www.fcc.org.br/mulher/index.html>>. Acesso em: 26 set.2010.16:15.

FLEURY,M.;FLEURY, A. **Estratégias e Inovação Organizacional: as experiências de Japão , Coreias e Brasil**. São Paulo, Atlas, 1995.

GROSSI, M. P. Identidade de Gênero e Sexualidade. **Antropologia em Primeira Mão**. Florianópolis, n.24, p. 1-18,1998.

HIRATA, Helena. Da polarização das qualificações ao modelo da competência. In: FERRETI, Celso João et. al. (Org.). **Novas Tecnologias, trabalho e educação**: um debate multidisciplinar. Petrópolis: Vozes, 1994.

HOOD, C.; Lodge, M. Competency, bureaucracy and public management reform: a comparative analysis. **Governance**: an international journal of policy, administration and institutions, vol.17, n. 3, p.313-333, jul. 2004.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Síntese de Indicadores Sociais: Uma Análise das Condições de Vida da População Brasileira 2009**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009. Disponível em: <[http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadoresminimos/indic\\_sociais2009.pdf](http://ibge.gov.br/home/estatistica/populacao/condicaodevida/indicadoresminimos/sinteseindicadoresminimos/indic_sociais2009.pdf)>. Acesso em: 26 set.2010. 16:15.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa Nacional Por Amostra De Domicílios 2009 - V.30 – Brasil**. Rio de Janeiro: IBGE, 2009.

INAP, Instituto Nacional de Administración Pública. **Explotacion de las encuestas realizadas al colectivo de las mujeres y de los hombres**. Madrid, 2005. Disponível em: <[http://www.cgt.es/fetap/documentos/2\\_2explotacion\\_de\\_las\\_encuestas.pdf](http://www.cgt.es/fetap/documentos/2_2explotacion_de_las_encuestas.pdf)>. Acesso em 1 nov.2010. 09:45.

INSTITUTO ETHOS. **Perfil social, racial e de gênero das 500 maiores empresas do Brasil e suas ações afirmativas – pesquisa 2007**. São Paulo: Instituto Ethos/IBOPE, 2008. Disponível em: <[http://www.uniethos.org.br/\\_Uniethos/Documents/PesquisaDiversidade2007.pdf](http://www.uniethos.org.br/_Uniethos/Documents/PesquisaDiversidade2007.pdf)> Acesso em 1 nov.2010. 09:45.

KALIL PIRES, Alexandre. et al. **Gestão por competências em organizações do governo: mesa-redonda de pesquisa-ação**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública – ENAP, 2005. Disponível em: <[www.enap.gov.br](http://www.enap.gov.br)>. Acesso em 29 out.2010. 15:30.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 1995.

MAGALHÃES, S.; ROCHA, M. Desenvolvimento de competências: o futuro agora! **Revista de Treinamento e Desenvolvimento**. São Paulo, p.12-14, jan.1997.

MARUANI, Margaret; HIRATA, Helena. **As novas fronteiras da desigualdade: homens e mulheres no mercado de trabalho**. São Paulo: SENAC, 2003.

MOURÃO, Tânia M. Fontenele. **Mulheres no Topo de Carreira: Flexibilidade e Persistência**. Brasília: Secretaria Especial de Políticas para as Mulheres, 2006.

MPOG/SRH, Secretaria de Recursos Humanos do Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão. **Boletim Estatístico de Pessoal**. Brasília, julho de 2007. Disponível em : <[http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim\\_estatistico/bol\\_estatistico\\_10/Bol171\\_jul2010.pdf](http://www.servidor.gov.br/publicacao/boletim_estatistico/bol_estatistico_10/Bol171_jul2010.pdf)>. Acesso em 20 out.2010. 21:00.

OIT, Organização Internacional do Trabalho. **Igualdade de gênero e raça no trabalho: avanços e desafios**. 1. ed. Brasília: OIT, 2010. Disponível em : <<http://www.oitbrasil.org.br/info/downloadfile.php?fileId=442>>. Acesso em 12 out.2010. 09:45.

\_\_\_\_\_. **A abordagem da OIT sobre a promoção da igualdade de oportunidades e tratamento no mundo do trabalho**. OIT, 2010. Disponível em: <[http://www.oitbrasil.org.br/topic/gender/doc/08\\_marco\\_2010\\_texto\\_139.pdf](http://www.oitbrasil.org.br/topic/gender/doc/08_marco_2010_texto_139.pdf)>. Acesso em 12 out.2010. 09:45.

Pereira, Ferdinand C. **O que é empoderamento**. Teresina: FAPEPI, 2006. Disponível em: <<http://www.fapepi.pi.gov.br/novafapepi/sapiencia8/artigos1.php>>. Acesso em 26 out.2010. 17:58.

RODRIGUES, Graciela. A autonomia econômica das mulheres e a reprodução social: o papel das políticas públicas. **Revista do Observatório Brasil da Igualdade de Gênero**. Brasília, p.31-40, jul. 2010. Disponível em: <<http://www.observatoriodegenero.gov.br/menu/publicacoes/revista-do-observatorio-2a-edicao/view>>. Acesso em: 15 out.2010.15:00.

TODARO, Rosalba; GODOY, & ABRAMO, Laís. Desempenho laboral de hombres y mujeres: opinan los empresarios. **Cadernos Pagu [online]**. Campinas, n.17-18, p. 197-236, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cpa/n17-18/n17a08.pdf>>. Acesso em: 23 out.2010. 14:40.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2007.

WOOD, R.; PAYNE, T. **Competency based Recruitment and Selection – a Practice Guide**. London: John Wiley & Sons Ltda, 1998.



## APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

Prezado Servidor,

Você está convidado a participar de pesquisa acerca da participação feminina nas áreas diretivas e estratégicas do Superior Tribunal de Justiça/STJ.

Neste levantamento, os servidores do STJ serão convidados a responder um questionário composto de 9 perguntas. Levará cerca de 5 minutos para preencher.

Sua participação neste estudo é completamente voluntária. Não há riscos previsíveis associados a este projeto. No entanto, caso se sinta desconfortável em responder qualquer pergunta, você poderá se retirar do estudo a qualquer momento.

É muito importante para nós saber sua opinião. Suas respostas serão estritamente confidenciais e os dados da investigação serão comunicados apenas no agregado. Suas informações serão codificadas e permanecerão confidenciais.

Se você tiver dúvidas sobre o inquérito ou o processo de pesquisa, você pode entrar em contato com Danielle Cristina de Oliveira Borges através do e-mail [dborges@stj.jus.br](mailto:dborges@stj.jus.br).

Muito obrigada pelo seu tempo e apoio. Por favor, comece com o questionário agora clicando no botão CONTINUE abaixo.

1 Como você avalia a participação de mulheres nos cargos diretivos e estratégicos do STJ?

1. Adequada/Suficiente
2. Não tenho informação
3. Mais ou menos adequada
4. Inadequada/Insuficiente

2 De acordo com dados do Boletim Estatístico de Pessoal da Secretaria de Recursos Humanos Federal/MPOG, no poder executivo federal, o percentual de mulheres ocupantes de cargos superiores de direção é inferior ao percentual de homens (22% de mulheres/ 78% de homens). Com relação ao STJ, qual das razões abaixo elencadas explicaria o percentual de participação feminina nos cargos diretivos e estratégicos do Tribunal?

1. As mulheres não possuem competências necessárias para exercer tais cargos
2. Os homens têm mais acesso aos quadros diretivos e estratégicos do STJ
3. Discriminação em razão de resquícios da estrutura patriarcal
4. Há menor interesse das servidoras do STJ em disputar tais cargos
5. A maternidade e os cuidados com a família limitam as possibilidades para exercício destes cargos
6. Faltam metas de paridades entre os sexos no preenchimento destes cargos
7. As mulheres possuem competências apropriadas e necessárias ao exercício destes cargos
8. Há maior interesse das servidoras do STJ em assumir cargos diretivos e estratégicos
9. A flexibilidade de horário do STJ permite conciliação entre as responsabilidades familiares e as responsabilidades funcionais.
10. Outro

3. Para desempenho dos cargos diretivos e estratégicos do STJ são necessários determinados conhecimentos, habilidades e atitudes. A seguir, estão listadas algumas destas competências a fim de que você avalie a importância de possuí-las no desempenho dos referidos cargos. Marque apenas UMA coluna de cada item, considerando a graduação: muito importante, importante, mais ou menos importante, pouco importante e nada importante.

	Muito importante	Importante	Mais ou menos importante	Pouco importante	Nada importante
Liderança	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de assumir riscos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão estratégica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestão de equipe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Habilidade de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de lidar com as diferenças	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compreensão organizacional	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Busca de parcerias	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Resistência ao stress e às pressões	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridade e honestidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Confiança em si mesmo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação às mudanças do ambiente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conhecimento da dinâmica e prioridades do órgão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Legitimidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Indique quais competências faltam às mulheres para um bom desempenho profissional nos cargos de diretivos e estratégicos do STJ.

As mulheres possuem todas as competências para um bom desempenho profissional nos cargos de diretivos e estratégicos do STJ.	<input type="checkbox"/>
Liderança	<input type="checkbox"/>
Negociação	<input type="checkbox"/>
Capacidade de assumir riscos	<input type="checkbox"/>
Gestão estratégica	<input type="checkbox"/>
Gestão de equipe	<input type="checkbox"/>
Habilidade de comunicação	<input type="checkbox"/>
Capacidade de lidar com as diferenças	<input type="checkbox"/>
Criatividade	<input type="checkbox"/>
Compreensão organizacional	<input type="checkbox"/>
Busca de parcerias	<input type="checkbox"/>
Resistência ao stress e às pressões	<input type="checkbox"/>
Integridade, honestidade	<input type="checkbox"/>
Confiança em si mesmo(a)	<input type="checkbox"/>
Capacidade de adaptação às mudanças do ambiente	<input type="checkbox"/>
Conhecimento da dinâmica e prioridades do órgão	<input type="checkbox"/>
Legitimidade	<input type="checkbox"/>

5 Informe sua idade, assinalando em qual faixa etária você se encontra:

1. 18 a 23 anos
2. 24 a 29 anos
3. 30 a 39 anos
4. 40 a 49 anos
5. 50 a 59 anos
6. 60 a 70 anos

6 Gênero:

1. Feminino
2. Masculino

7 Qual é a sua formação acadêmica?

1. 1º grau completo
2. 2º grau completo
3. Superior Completo
4. Pós-graduação/MBA
5. Mestrado
6. Doutorado
7. Pós-Doutorado

8 Em qual unidade do tribunal você está lotado?

1. Escola Nacional de Formação e Aperfeiçoamento de Magistrados - ENFAM
2. Gabinete da Vice-Presidência
3. Gabinete de Ministros
4. Gabinete do Ministro Diretor da Revista
5. Comissões Permanentes de Ministros
6. Gabinete do Secretário-Geral da Presidência
7. Assessoria de Atendimento aos Ministros
8. Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas
9. Assessoria de Assuntos Parlamentares
10. Assessoria de Relações Internacionais
11. Gabinete do Diretor - Geral
12. Secretaria Judiciária
13. Secretaria dos Órgãos Julgadores
14. Secretaria de Jurisprudência
15. Secretaria de Serviços Integrados de Saúde
16. Secretaria de Gestão de Pessoas
17. Secretaria de Administração e Finanças
18. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação
19. Secretaria de Segurança
20. Secretaria de Controle Interno
21. Secretaria de Comunicação Social
22. Secretaria de Documentação

9 Função Confiança ou Cargo em Comissão:

1. CJ-04
2. CJ-03
3. CJ-02
4. CJ-01
5. FC-06
6. FC-05
7. FC-04
8. FC-02
9. Não exerço Função de Confiança ou Cargo em Comissão

**SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA  
PRESIDÊNCIA****RESOLUÇÃO Nº 6, DE 21 DE JUNHO DE 2002****Dispõe sobre a estrutura organizacional do  
Superior Tribunal de Justiça.**

O PRESIDENTE DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA, no uso da atribuição que lhe é conferida pelo Art. 21, inciso XX, do Regimento Interno, e ad referendum do Conselho de Administração, RESOLVE:

Art. 1º Alterar a denominação da Seção de Alimentação de Base de Dados para Seção de Manutenção de Base de Dados e da Seção de Catalogação para Seção de Seleção de Acórdãos e Análise Comparativa, na Secretaria de Jurisprudência.

Art. 2º Transferir o Núcleo de Programação Visual do Gabinete da Secretaria de Recursos Humanos para o Gabinete do Diretor-Geral.

Art. 3º As estruturas orgânicas das Secretarias de Informática, de Recursos Humanos e de Documentação passam a ser as constante do anexo.

Art. 4º As Secretarias de que trata a presente Resolução deverão adequar os respectivos Regulamentos de Serviço e submetê-los à apreciação do Diretor-Geral, para posterior aprovação pelo Presidente.

Art. 5º Esta Resolução entra em vigor na data de sua publicação, ficando revogadas as disposições em contrário.

Ministro Nilson Naves

**ANEXO A RESOLUÇÃO N. º 06/2002****I - Secretaria de Informática:**

1. Gabinete
2. Subsecretaria de Atendimento
  - 2.1. Divisão de Atendimento
    - 2.1.1. Seção de Atendimento aos Gabinetes de Ministros
    - 2.1.2. Seção de Atendimento à Atividade Judiciária
    - 2.1.3. Seção de Atendimento à Atividade Administrativa
  - 2.2. Divisão de Suporte ao Atendimento
    - 2.2.1. Seção de Controle e Manutenção de Equipamentos
    - 2.2.2. Seção de Controle de Qualidade do Atendimento
3. Subsecretaria de Tecnologia
  - 3.1. Divisão de Rede
    - 3.1.1. Seção de Gerenciamento de Rede
    - 3.1.2. Seção de Segurança de Rede
    - 3.1.3. Seção de Suporte a Serviços Cooperativos
  - 3.2. Divisão de Suporte Tecnológico
    - 3.2.1. Seção de Sistemas Operacionais
    - 3.2.2. Seção de Banco de Dados
    - 3.2.3. Seção de Operação de Sistemas
4. Subsecretaria de Desenvolvimento
  - 4.1. Seção de Desenvolvimento de Soluções WEB
  - 4.2. Divisão de Projetos da Atividade Judiciária
    - 4.2.1. Seção de Projetos de Sistemas Processantes
    - 4.2.2. Seção de Projetos de Sistemas de Gabinetes

- 4.2.3. Seção de Projetos de Sistemas de Julgamento
- 4.3. Divisão de Projetos da Atividade Administrativa
  - 4.3.1. Seção de Projetos de Sistemas de Recursos Humanos e de Saúde
  - 4.3.2. Seção de Projetos de Sistemas Administrativos e Financeiros

II - Secretaria de Recursos Humanos:

- 1. Gabinete
- 2. Seção de Atendimento a Magistrados
- 3. Subsecretaria de Pessoal
  - 3.1. Divisão de Legislação de Pessoal
    - 3.1.1. Seção de Legislação e Jurisprudência
    - 3.1.2. Seção de Direitos e Deveres dos Servidores em Atividade
    - 3.1.3. Seção de Aposentadorias
    - 3.1.4. Seção de Análise e Registro de Pensões
  - 3.2. Divisão de Cadastro e Mobilidade Funcional
    - 3.2.1. Seção de Provimento e Lotação
    - 3.2.2. Seção de Registros Funcionais de Servidores em Atividade
    - 3.2.3. Seção de Mobilidade Funcional
    - 3.2.4. Seção de Controle e Registro de Servidores Requisitados, Cedidos e Sem Vínculo
  - 3.3. Divisão de Pagamento de Pessoal
    - 3.3.1. Seção de Pagamento de Magistrados e Pensionistas
    - 3.3.2. Seção de Pagamento de Aposentados
    - 3.3.3. Seção de Pagamento de Servidores em Atividade
    - 3.3.4. Seção de Pagamento de Servidores Requisitados, Cedidos e Sem Vínculo
- 4. Subsecretaria de Desenvolvimento de Recursos Humanos
  - 4.1. Divisão de Desenvolvimento Gerencial e Alocação de Pessoas
    - 4.1.1. Seção de Desenvolvimento Gerencial
    - 4.1.2. Seção de Consultoria Interna
    - 4.1.3. Seção de Captação e Alocação de Pessoas
  - 4.2. Divisão de Programas Organizacionais e Treinamento
    - 4.2.1. Seção de Atendimento às Unidades Judiciárias
    - 4.2.2. Seção de Atendimento às Unidades Administrativas
    - 4.2.3. Seção de Pesquisas e Programas

III - Secretaria de Documentação:

- 1. Gabinete
- 2. Seção de Editoração Cultural
- 3. Divisão de Memória Cultural
  - 3.1. Seção de Divulgação Cultural
  - 3.2. Museu do Tribunal
- 4. Biblioteca Ministro Oscar Saraiva
  - 4.1. Divisão de Doutrina e Legislação
    - 4.1.1. Seção de Processos Técnicos
    - 4.1.2. Seção de Análise de Legislação
    - 4.1.3. Seção de Periódicos
  - 4.2. Divisão de Referência
    - 4.2.1. Seção de Circulação
    - 4.2.2. Seção de Atendimento ao Usuário
    - 4.2.3. Seção de Pesquisa
- 5. Subsecretaria de Arquivo-Geral

- 5.1. Divisão de Gerenciamento de Documentos
  - 5.1.1. Seção de Documentos Administrativos
  - 5.1.2. Seção de Documentos Judiciários
  - 5.1.3. Seção de Processamento de Documentos
  - 5.1.4. Seção de Preparo Técnico
  - 5.1.5. Seção de Reprografia
- 5.2. Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos

ANEXO I  
(Art. 1º da Resolução n. 6, de 30 de junho de 2009)

ESTRUTURA ORGÂNICA DO SUPERIOR TRIBUNAL DE JUSTIÇA

- I - PLENÁRIO
- II - CORTE ESPECIAL
- III - SEÇÕES 1ª, 2ª e 3ª
- IV - TURMAS 1ª, 2ª, 3ª, 4ª, 5ª e 6ª
- V - CONSELHO DE ADMINISTRAÇÃO
- VI - GABINETE DA VICE-PRESIDÊNCIA
- VII - GABINETES DOS MINISTROS
- VIII - GABINETE DO MINISTRO DIRETOR DA REVISTA
- IX - COMISSÕES PERMANENTES DE MINISTROS
- 9.1. Assessoria
- X - PRESIDÊNCIA
- A - GABINETE DA PRESIDÊNCIA
  - 1. Gabinete do Secretário-Geral
  - 2. Assessoria Especial
  - 3. Assessoria de Atendimento aos Ministros
  - 4. Assessoria de Cerimonial e Relações Públicas
  - 5. Assessoria de Assuntos Parlamentares
  - 6. Assessoria de Relações Internacionais
  - 7. Núcleo de Procedimentos Especiais da Presidência
  - 8. Secretaria de Comunicação Social
    - 8.1. Gabinete
    - 8.2. Coordenadoria de Editoria e Imprensa
    - 8.3. Coordenadoria de TV
    - 8.4. Coordenadoria de Rádio
    - 8.5. Coordenadoria de Programação Visual
- B - SECRETARIA DE CONTROLE INTERNO
  - 1. Gabinete
  - 2. Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão Administrativa
    - 2.1. Seção de Análise de Licitação
    - 2.2. Seção de Análise de Despesas Contratuais
    - 2.3. Seção de Análise de Dispensas, Inexigibilidades e Despesas Diversas
  - 3. Coordenadoria de Orientação e Acompanhamento da Gestão de Pessoal
    - 3.1. Seção de Análise de Despesas com Pessoal e Benefícios
    - 3.2. Seção de Análise de Provimento, Vacância e Concessões
  - 4. Coordenadoria de Auditoria
    - 4.1. Seção de Auditoria Operacional
    - 4.2. Seção de Auditoria de Gestão
    - 4.3. Seção de Auditoria de Sistemas e Análise de Custos
    - 4.4. Seção de Contabilidade Analítica
- C - SECRETARIA DO TRIBUNAL
  - 1. Gabinete do Diretor-Geral
  - 2. Assessoria Jurídica
  - 3. Comissão Permanente Disciplinar
  - 4. Assessoria de Modernização e Gestão Estratégica
    - 4.1. Coordenadoria de Planejamento Estratégico e Modernização
    - 4.2. Coordenadoria de Gestão de Processos de Trabalho
    - 4.3. Coordenadoria de Gestão da Informação
  - 5. Representação no Rio de Janeiro
  - 6. Representação em São Paulo



- 7. Secretaria Judiciária
  - 7.1. Gabinete
  - 7.2. Coordenadoria de Protocolo de Petições e Informações Processuais
    - 7.2.1. Seção de Protocolo de Petições
    - 7.2.2. Seção de Informações Processuais
    - 7.2.3. Seção de Expedição
  - 7.3. Coordenadoria de Registro de Processos Recursais
    - 7.3.1. Seção de Registro de Processos
    - 7.3.2. Seção de Digitalização
    - 7.3.3. Seção de Validação
    - 7.3.4. Seção de Indexação
    - 7.3.5. Seção de Baixa
  - 7.4. Coordenadoria de Processos Originários
    - 7.4.1. Seção de Atendimento de Processos Originários
    - 7.4.2. Seção de Autuação de Processos Originários
    - 7.4.3. Seção de Classificação de Processos Originários
    - 7.4.4. Seção de Encaminhamento de Processos Originários
  - 7.5. Coordenadoria de Autuação de Processos Recursais
    - 7.5.1. Seção de Autuação de Processos Recursais
    - 7.5.2. Seção de Triagem de Processos Recursais
    - 7.5.3. Seção de Apoio à Autuação de Processos Recursais
  - 7.6. Coordenadoria de Classificação de Processos Recursais
    - 7.6.1. Seção de Classificação de Processos Recursais
    - 7.6.2. Seção de Apoio à Classificação de Processos Recursais
    - 7.6.3. Seção de Encaminhamento de Processos Recursais
  - 7.7. Coordenadoria de Análise de Matéria Repetitiva
    - 7.7.1. Seção de Análise de Matéria Repetitiva
    - 7.7.2. Seção de Controle de Matéria Repetitiva
- 8. Secretaria dos Órgãos Julgadores
  - 8.1. Gabinete
  - 8.2. Seção de Apoio aos Advogados
  - 8.3. Coordenadoria de Recursos Extraordinários
    - 8.3.1. Seção de Atendimento
    - 8.3.2. Seção de Processamento
    - 8.3.3. Seção de Publicação
    - 8.3.4. Seção de Análise e Baixa
  - 8.4. Coordenadoria de Taquigrafia
    - 8.4.1. Taquígrafos e Taquígrafos Supervisores
    - 8.4.2. Seção de Suporte de Notas e Textos
    - 8.4.3. Seção de Multimídia
  - 8.5. Coordenadoria de Execução Judicial
    - 8.5.1. Seção de Precatórios e RPV
    - 8.5.2. Seção de Contadoria
    - 8.5.3. Seção de Processamento
  - 8.6. Coordenadoria da Corte Especial
    - 8.6.1. Seção de Atendimento
    - 8.6.2. Seção de Processamento e Petições
    - 8.6.3. Seção de Feitos de Competência do Presidente e Cartas Rogatórias
    - 8.6.4. Seção de Apoio a Julgamentos
    - 8.6.5. Seção de Análise e Baixa
    - 8.6.6. Seção de Processamento de Sentenças Estrangeiras
  - 8.7. Coordenadorias de Seções (1ª a 3ª)
    - 8.7.1. Seção de Atendimento
    - 8.7.2. Seção de Processamento e Petições
    - 8.7.3. Seção de Comunicação
    - 8.7.4. Seção de Apoio a Julgamentos
    - 8.7.5. Seção de Publicação

- 8.7.6. Seção de Análise e Baixa
- 8.8. Coordenadorias de Turmas (1ª a 6ª)
  - 8.8.1. Seção de Atendimento
  - 8.8.2. Seção de Processamento e Petições
  - 8.8.3. Seção de Comunicação
  - 8.8.4. Seção de Apoio a Julgamentos
  - 8.8.5. Seção de Publicação
  - 8.8.6. Seção de Análise e Baixa
- 9. Secretaria de Jurisprudência
  - 9.1. Gabinete
  - 9.2. Coordenadoria de Classificação e Análise de Jurisprudência
    - 9.2.1. Seção de Manutenção de Base de Dados
    - 9.2.2. Seção de Sucessivos e Principais
    - 9.2.3. Seção de Seleção e Classificação
    - 9.2.4. Seção de Análise de Acórdãos
    - 9.2.5. Seção de Conferência e Uniformidade
  - 9.3. Coordenadoria de Pesquisa e Análise Comparativa
    - 9.3.1. Seção de Pesquisa de Jurisprudência
    - 9.3.2. Seção de Análise Comparativa
- 10. Secretaria de Documentação
  - 10.1. Gabinete
  - 10.2. Museu
  - 10.3. Biblioteca Ministro Oscar Saraiva
    - 10.3.1. Seção de Processos Técnicos
    - 10.3.2. Seção de Desenvolvimento de Coleções
    - 10.3.3. Seção de Atendimento e Pesquisa
    - 10.3.4. Seção de Gestão de Acervos
  - 10.4. Coordenadoria de Informação Bibliográfica Digital
    - 10.4.1. Seção de Biblioteca Digital
    - 10.4.2. Seção de Periódicos Eletrônicos
  - 10.5. Coordenadoria de Gestão Documental
    - 10.5.1. Seção de Documentos Judiciários
    - 10.5.2. Seção de Documentos Administrativos
    - 10.5.3. Seção de Atendimento, Pesquisa e Difusão Documental
    - 10.5.4. Laboratório de Conservação e Restauração de Documentos
- 11. Secretaria de Administração e Finanças
  - 11.1. Gabinete
  - 11.2. Comissão Permanente de Licitação
  - 11.3. Seção de Apoio Logístico
  - 11.4. Coordenadoria de Compras e Contratos
    - 11.4.1. Seção de Especificação e Registro de Preços
    - 11.4.2. Seção de Aquisição
    - 11.4.3. Seção de Elaboração de Contratos
    - 11.4.4. Seção de Gestão de Contratos
  - 11.5. Coordenadoria de Suprimentos e Patrimônio
    - 11.5.1. Seção de Controle de Consumo de Material
    - 11.5.2. Seção de Almoxarifado
    - 11.5.3. Seção de Controle do Patrimônio
    - 11.5.4. Seção de Registro Contábil de Material
  - 11.6. Coordenadoria de Orçamento e Finanças
    - 11.6.1. Seção de Programação Orçamentária
    - 11.6.2. Seção de Programação Financeira
    - 11.6.3. Seção de Acompanhamento de Despesas com Pessoal e Benefícios
    - 11.6.4. Seção de Execução Orçamentária e Financeira
    - 11.6.5. Seção de Acompanhamento Orçamentário e Financeiro
    - 11.6.6. Seção de Análise de Faturamento e Liquidação de Despesas
  - 11.7. Coordenadoria de Engenharia e Arquitetura



- 11.7.1. Seção de Orçamentos Técnicos
- 11.7.2. Seção de Arquitetura
- 11.7.3. Seção de Obras Civis
- 11.7.4. Seção de Instalações Mecânicas
- 11.7.5. Seção de Eletro-Eletrônica
- 11.8. Coordenadoria de Serviços Gerais
  - 11.8.1. Seção de Administração de Edifícios
  - 11.8.2. Seção de Copa
  - 11.8.3. Seção de Protocolo Administrativo
  - 11.8.4. Seção de Reprografia e Encadernação
- 11.9. Coordenadoria de Transporte
  - 11.9.1. Seção de Transporte
  - 11.9.2. Seção de Atendimento de Veículos Leves
  - 11.9.3. Seção de Manutenção de Veículos
- 12. Secretaria de Gestão de Pessoas
  - 12.1. Gabinete
  - 12.2. Central de Atendimento ao Servidor
  - 12.3. Coordenadoria de Legislação de Pessoal
    - 12.3.1. Seção de Direitos do Servidor
    - 12.3.2. Seção de Aposentadorias e Pensões
    - 12.3.3. Seção de Legislação e Jurisprudência
  - 12.4. Coordenadoria de Provimento e Informações Funcionais
    - 12.4.1. Seção de Provimento e Vacância
    - 12.4.2. Seção de Movimentação de Pessoas
    - 12.4.3. Seção de Registros Funcionais
  - 12.5. Coordenadoria de Pagamento
    - 12.5.1. Seção de Pagamento de Pessoal Ativo
    - 12.5.2. Seção de Pagamento de Inativos e Pensionistas
    - 12.5.3. Seção de Conformidade
    - 12.5.4. Seção de Pagamento de Cedidos e Sem Vinculo Efetivo
  - 12.6. Coordenadoria de Desenvolvimento de Pessoas
    - 12.6.1. Seção de Gestão de Desempenho e Orientação para a Carreira
    - 12.6.2. Seção de Suporte a Eventos de Capacitação
    - 12.6.3. Seção de Desenvolvimento Técnico e Gerencial
    - 12.6.4. Seção de Programas da Vertente Estratégica
    - 12.6.5. Seção de Programas da Cidadania Organizacional
- 13. Secretaria de Serviços Integrados de Saúde
  - 13.1. Gabinete
  - 13.2. Seção de Apoio Administrativo
  - 13.3. Coordenadoria de Assistência Médica
    - 13.3.1. Seção de Assistência Médica
    - 13.3.2. Seção do Aparelho Locomotor
    - 13.3.3. Seção de Enfermagem
  - 13.4. Coordenadoria de Saúde Ocupacional e Prevenção
    - 13.4.1. Seção de Assistência Psicossocial
    - 13.4.2. Seção de Assistência Nutricional
    - 13.4.3. Seção de Medicina Preventiva
  - 13.5. Coordenadoria de Assistência Odontológica
    - 13.5.1. Seção de Odontologia Clínica
    - 13.5.2. Seção de Odontologia de Perícia
  - 13.6. Coordenadoria de Benefícios
    - 13.6.1. Seção de Atendimento aos Beneficiários do Pró-Ser
    - 13.6.2. Seção de Benefícios
    - 13.6.3. Seção de Informações e Gestão de Contratos do Pró-Ser
    - 13.6.4. Seção de Análise de Despesas Médicas
    - 13.6.5. Seção de Custeio e Análise de Despesas Odontológicas
- 14. Secretaria de Tecnologia da Informação e Comunicação

- 14.1. Gabinete
- 14.2. Coordenadoria de Desenvolvimento
  - 14.2.1. Seção de Análise e Projeto
  - 14.2.2. Seção de Testes
  - 14.2.3. Seção de Desenvolvimento
  - 14.2.4. Seção de Desenvolvimento WEB
  - 14.2.5. Seção de Metodologia e Qualidade
  - 14.2.6. Seção de Modelagem de Negócio e Requisito
- 14.3. Coordenadoria de Infra-Estrutura
  - 14.3.1. Seção de Segurança de Rede
  - 14.3.2. Seção de Gerência de Rede
  - 14.3.3. Seção de Serviços Corporativos
  - 14.3.4. Seção de Sistemas Operacionais
  - 14.3.5. Seção de Banco de Dados
  - 14.3.6. Seção de Operação e Controle de Serviços
- 14.4. Coordenadoria de Relacionamento
  - 14.4.1. Seção de Atendimento Remoto
  - 14.4.2. Seção de Atendimento a Ministros
  - 14.4.3. Seção de Atendimento a Gabinetes
  - 14.4.4. Seção de Atendimento a Área Administrativa
  - 14.4.5. Seção de Atendimento a Área Judiciária
  - 14.4.6. Seção de Gerência de Hardware
- 14.5. Coordenadoria de Comunicação
  - 14.5.1. Seção de Rede de Telecomunicação Fixa e Móvel
  - 14.5.2. Seção de Gerência de Rede Física e Operação de Serviços
- 15. Secretaria de Segurança
  - 15.1. Gabinete
  - 15.2. Assessoria de Inteligência
  - 15.3. Coordenadoria de Segurança
    - 15.3.1. Seção de Segurança de Dignitários
    - 15.3.2. Seção de Segurança de Áreas e Instalações
    - 15.3.3. Seção de Serviços da Central de Segurança
  - 15.4. Coordenadoria de Serviços Especiais
    - 15.4.1. Seção de Embarque
    - 15.4.2. Seção de Expediente

ANEXO II  
(Art. 2º da Resolução n. 6, de 30 de junho de 2009)

COMPOSIÇÃO DOS CARGOS EM COMISSÃO E DAS FUNÇÕES COMISSIONADAS

NÍVEL	GRUPO DIREÇÃO	QUANTIDADE
CJ-4	Diretor-Geral	01
CJ-4	Secretário-Geral da Presidência	01
CJ-3	Chefe de Gabinete	37
CJ-3	Assessor-Chefe	06
CJ-3	Secretário	11
CJ-3	Chefe de Representação	02
CJ-2	Coordenador	56
FC-6	Chefe de Seção	198
FC-6	Taquígrafo Supervisor	06
	Subtotal	318
NÍVEL	GRUPO ASSESSORAMENTO	QUANTIDADE
CJ-3	Assessor da Presidência	07
CJ-3	Assessor da Vice-Presidência	03
CJ-3	Assessor de Ministro	203
CJ-2	Assessor "A"	21
CJ-1	Assessor "B"	41
FC-6	Assessor "C"	9
	Subtotal	284
NÍVEL	GRUPO OUTRAS FUNÇÕES	QUANTIDADE
FC-5	Assistente V	59
FC-4	Assistente IV	409
FC-2	Assistente II	373
	Subtotal	841
NÍVEL	ESCOLA NACIONAL DE FORMAÇÃO E APERFEIÇOAMENTO DE MAGISTRADOS	QUANTIDADE
CJ-3	Secretário	01
CJ-2	Coordenador	03
CJ-2	Assessor "A"	02
CJ-1	Assessor "B"	01
FC-4	Assistente "IV"	04
	Subtotal	11
	Total	1.454

De: [ANTONIO SERAFIM DE OLIVEIRA](#) em nome de [Provimento.Vacancia](#)  
 Para: [Danielle Cristina de Oliveira Borges](#)  
 Assunto: Servidores por gênero  
 Data: segunda-feira, 4 de outubro de 2010 14:46:50  
 Anexos: [image001.png](#)

---

Danielle,  
 conforme solicitado, encaminho o arquivo abaixo:

Tipo de Servidor	Sexo	Total
Exercício Provisório no STJ	Feminino	3
	Masculino	1
Exercício Provisório no STJ Total		4
Juiz Auxiliar	Masculino	1
Juiz Auxiliar Total		1
Juiz de TRF/Desembargador Convocado	Masculino	4
Juiz de TRF/Desembargador Convocado Total		4
Ministro	Feminino	5
	Masculino	25
Ministro Total		30
Quadro Permanente	Feminino	1345
	Masculino	1370
Quadro Permanente Total		2715
Requisitado	Feminino	37
	Masculino	74
Requisitado Total		111
Sem Vínculo Efetivo	Feminino	32
	Masculino	38
Sem Vínculo Efetivo Total		70
Total geral		2935

Atenciosamente,



**Antônio Serafim de Oliveira**  
**Seção de Provimento e Vacância**  
 Superior Tribunal de Justiça  
 Telefone: 3319-9248 Fax: 3319-9264  
 e-mail: [Antonio.S.Oliveira@stj.jus.br](mailto:Antonio.S.Oliveira@stj.jus.br)

De: [ANTONIO SERAFIM DE OLIVEIRA](#) em nome de [Provimento.Vacancia](#)  
 Para: [Danielle Cristina de Oliveira Borges](#)  
 Assunto: Ocupantes de cargos gerenciais por gênero  
 Data: terça-feira, 26 de outubro de 2010 17:24:02  
 Anexos: [image001.png](#)

---

Danielle,  
 conforme solicitado, encaminho o quadro abaixo, com o quantitativo de servidores ocupantes de cargos gerenciais, por gênero.

Cargos de direção por gênero			
CJ-2	Coordenador	Feminino	24
		Masculino	35
CJ-2 Total			59
CJ-3	Assessor-Chefe	Feminino	2
		Masculino	4
	Chefe de Gabinete	Feminino	18
		Masculino	18
	Chefe de Representação	Masculino	2
		Secretário	Feminino
	Masculino		6
	CJ-3 Total		
CJ-4	Diretor-Geral	Masculino	1
	Secretário-Geral da Presidência	Masculino	1
CJ-4 Total			2
FC06	Chefe de Seção	Feminino	80
		Masculino	115
	Taquígrafo Supervisor	Feminino	6
FC06 Total			201
Total geral			318

Dados: SEPRO, em 26/10/2010

Att,



**Antônio Serafim de Oliveira**  
**Seção de Provimento e Vacância**  
 Superior Tribunal de Justiça  
 Telefone: 3319-9248 Fax: 3319-9264  
 e-mail: [Antonio.S.Oliveira@stj.jus.br](mailto:Antonio.S.Oliveira@stj.jus.br)